

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“EVALUACIÓN SAYCO DEL SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CATAORA”

Trabajo dirigido presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: DANIELA SOLEDAD ALBAN ORTIZ
ESTHER MICAELA YUJRA TICONA

TUTOR: Mg. Sc. FELIPE EULOGIO VALENCIA TAPIA

LA PAZ – BOLIVIA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi mamita Anghy por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi hermano Alvaro porque me apoyo a pesar de nuestras diferencias. A Eberth porque su orientación para poder elegir el mejor camino en mi profesión. A mi familia entera ya que sin su apoyo incondicional no hubiera logrado esta meta.

Daniela S. Alban Ortiz

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A todos los que hicieron posible la realización del presente trabajo dirigido.

Esther Micaela Yujra Ticona

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a nuestros padres por todo el esfuerzo que hicieron para darnos una profesión y hacer de nosotras personas de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes hemos llegado a donde estamos. Gracias a nuestros hermanos y hermanas quienes han sido nuestros amigos fieles y sinceros, en los que hemos podido confiar y apoyarnos para seguir adelante.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales.

Agradecemos también de manera especial a nuestro tutor de trabajo dirigido Mg. Sc. Felipe Eulogio Valencia Tapia quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo del presente trabajo desde el inicio hasta su culminación.

“Ahora podemos decir que todo lo que somos es gracias a todos ustedes”

Daniela S. Alban Ortiz y Esther Micaela YujraTicona

“EVALUACIÓN SAYCO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CATACORÁ”

RESUMEN

En un estudio a priori se detectó que en el Municipio de Catacora no se cumplían los objetivos de gestión al 100 % es por ello que se vio la necesidad de realizar una evaluación del Sistema de Administración de Personal, ya que los Recurso Humano es un activo muy importante en cualquier institución.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene por objeto evaluar el Sistema de Administración de Personal para ver si se ajusta a los planes previstos y/o preestablecidos en la gestión pública además analizar si el Municipio de Catacora cumple con los objetivos de gestión de una manera eficaz, eficiente, económica y transparente con el instrumento que nos proporciona la Ley 1178.

Todo el trabajo fue realizado de acuerdo a las normas de Auditoria Gubernamentales Generalmente Aceptadas y como producto del análisis realizado a la implantación del Sistema de Administración de Personal se llego a la conclusión que el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora no cuenta con un Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, falta de concordancia entre disposiciones legales internas, respecto a incompatibilidades, falta de evaluación de desempeño de servidores públicos sanciones por atrasos y faltas incorrectamente determinadas, carencia de programa de rotación de personal, falta de programa de capacitación de personal, deficiencia de planillas de capacitación recibida, carpetas personales desactualizadas, faltas y atrasos no sancionados, resultados que fueron expuestos en el Informe para que puedan ser tomados en cuenta en la toma de decisiones de la presente gestión.

TRABAJO DIRIGIDO

“EVALUACIÓN SAYCO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CATACORA”

INDICE

CAPÍTULO I

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES.	2
2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS	2
2.1.1. LA LEY N° 1178 DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES.	2
2.1.2. LA LEY 2028 DE MUNICIPALIDADES.	3
2.1.3. DECRETO SUPREMO N° 26115 DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PROMULGADA EL 16 DE MARZO DEL 2001.	3
2.1.4. DECRETO SUPREMO NO. 23318-A QUE APRUEBA EL REGLAMENTO DE RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA Y DECRETO SUPREMO NO. 26237 DE MODIFICACIONES AL ANTERIOR.	4
2.1.5. LEY NO. 2027 DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO Y DECRETO SUPREMO NO. 25749	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
5. PROBLEMAS SECUNDARIOS	7
6. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	8
6.1. VARIABLE DEPENDIENTE	8
6.2. VARIABLE INDEPENDIENTE	8
7. JUSTIFICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
7.1. JUSTIFICACION DEL TEMA	9
7.2. JUSTIFICACION SOCIAL	9
7.3. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	9
7.4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	10
7.5. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	10
8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
8.1. OBJETIVO GENERAL	11

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

8.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
9.	ALCANCES	13
9.1.	ALCANCE TEMÁTICO	13
9.2.	ALCANCE ESPACIAL	14
9.3.	ALCANCE TEMPORAL	14
10.	DISEÑO METODOLÓGICO	14
10.1.	TIPO DE ESTUDIO	14
10.2.	DISEÑO DE ESTUDIO	15
10.3.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
10.3.1.	MÉTODOS TEÓRICOS	18
10.3.2.	MÉTODO EMPÍRICO	18
11.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	19
11.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	19
11.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	19
12.	CRONOGRAMA DE TRABAJO	20

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	21
2.1.	DEFINICIONES Y CONCEPTOS PRINCIPALES	21
2.2.	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	24
2.3.	EL ALCANCE Y CONTEXTO DEL NB-SAP	25
2.3.1.	SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL.	26
2.3.2.	SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
2.3.3.	SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL	27
2.3.4.	SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	27
2.3.5.	SUBSISTEMA DE REGISTRO	28
2.4.	DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL	28
2.4.1.	ÁREA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	29
2.4.2.	ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
2.4.3.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	31
2.4.4.	GESTIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA	32
2.4.5.	ÁREA DE GESTIÓN POLÍTICA.	33
2.5.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CATACORA	33
2.6.	MARCO LEGAL QUE RIGE SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS A NIVEL PÚBLICO NACIONAL	34
2.6.1.	LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	34
2.6.2.	NORMAS QUE ESTABLECEN LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	35
2.7.	PROGRAMA DE PERSONAL PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS	35

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

	MEJORES CANDIDATOS.	
2.7.1.	¿QUÉ ES EL SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL?	35
2.7.2.	¿QUIENES PUEDEN INGRESAR A LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL?	36
2.7.3.	LOS REQUISITOS PARA SER UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL	37
2.7.4.	¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS Y/O DERECHOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, PARA LOS SERVIDORES MUNICIPALES?	38
2.7.5.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	40
2.7.5.1.	EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	40
2.7.5.2.	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO RR.HH.	42
2.7.5.3.	¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?	42
2.7.5.4.	PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	45
2.7.5.4.1.	COLOCACIÓN	45
2.7.5.4.2.	ORIENTACIÓN	45
2.7.5.4.3.	ÉTICA PROFESIONAL	46
2.7.5.4.4.	ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA	47
2.7.5.4.5.	VACANTE	47
2.7.5.4.6.	ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS	47
2.7.5.4.7.	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	48
2.7.5.5.8.	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	49
2.7.5.4.9.	SOLICITUD DE EMPLEO	50
2.7.5.4.10	TABLA DE IDONEIDAD	51
.		
2.7.5.4.11	ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR	51
.		
2.7.5.4.12	ENTREVISTA DE SELECCIÓN	52
.		
2.7.5.4.13	FASES DE LA ENTREVISTA	53
.		
2.7.5.4.14	INFORME DE LA ENTREVISTA	54
.		
2.7.5.4.15	PRUEBAS PSICOLÓGICAS	55
.		
2.7.5.4.16	PRUEBAS DE TRABAJO	55
.		
2.7.5.4.17	EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN	56
.		
2.7.5.4.18	ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	56
.		
2.7.5.4.19	DECISIÓN FINAL	57
.		
2.7.5.4.20	CAUSAS MÁS COMUNES DEL FRACASO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	58
.		
2.8.	MARCO TEÓRICO PARA UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	59

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

2.8.1.	TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	59
2.8.2.	ORIENTACIÓN	60
2.8.3.	PROGRAMA	60
2.8.3.1.	SOCIALIZACIÓN	60
2.8.3.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL	61
2.8.3.3.	FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	61
2.8.3.4.	CULTURA ORGANIZACIONAL	62
2.8.3.5.	CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	62
2.8.3.6.	SATISFACCIÓN LABORAL	63
2.8.4.	PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	63
2.8.4.1.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	63
2.8.4.2.	ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE ORIENTACION Y SOCIALIZACION	64
2.9.	MEMORANDUM DE PLANICACION DE LA AUDITORÍA SAYCO	65
2.9.1.	TERMINOS DE REFERENCIA.	66
2.9.2.	OBJETIVO.	66
2.9.3.	OBJETO.	66
2.9.4.	ALCANCE.	67
2.9.5.	NORMAS APLICABLES.	67
2.9.6.	PROGRAMAS DE AUDITORÍA.	68
2.9.6.1.	PROGRAMA DE AUDITORÍA	69
2.10.	PROGRAMA DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO EFICAZ PARA SACAR PROVECHO DE LAS FORTALEZAS DE LOS EMPLEADOS Y REDUCIR SUS DEBILIDADES	70
2.10.1.	DESARROLLO	70
2.10.2.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DEFINICIÓN, OBJETIVOS E IMPORTANCIA	70
2.10.3.	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	74
2.10.4.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	75
2.10.5.	FUNCIÓN DEL ÁREA DE PERSONAL EN LA EVALUACIÓN	76
2.10.6.	ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO	76
2.10.7.	MEDICIONES DEL DESEMPEÑO	77
2.10.8.	ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR	77
2.10.9.	PRINCIPIOS DE UNA ENTREVISTA DE E.D. EFECTIVA	80
2.10.10.	IMPORTANCIA DE LA E.D.	81
2.10.11.	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	82
2.10.12.	PLAN DE ACCIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	82
2.10.12.1.	MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO	83
2.10.12.2.	MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA	85
2.10.12.3.	MÉTODO DEL REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS	86
2.10.12.4.	ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL	87

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

2.10.12.5.	ESCALA BASADA EN LA CONDUCTA	87
2.10.12.6.	MÉTODO DE VERIFICACIÓN DE CAMPO	87
2.10.12.7.	MÉTODO DE EVALUACIÓN EN GRUPOS	88
2.10.12.8.	MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN	88
2.10.12.9.	MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA	88
2.10.12.10.	MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PAREJA	89
2.10.12.11.	MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO FUTURO	89
2.10.13.	AUTOEVALUACIONES	90
2.10.14.	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	90
2.10.14.1.	EVALUACIONES PSICOLÓGICAS	90
2.10.14.2.	MÉTODO DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN	90
2.11.	METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE PERSONAL Y AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	91
2.11.1.	¿A QUIÉN CORRESPONDE LA ACCIÓN DE CONTROL?	93

CAPÍTULO III

3.	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (RE-SAP) DEL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE CATACORA.	97
3.1.	DISPOSICIONES GENERALES	97
3.2.	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	100
3.2.1.	SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL	101
3.2.2.	SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	107
3.2.3.	SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL	110
3.2.4.	SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	114
3.2.5.	SUBSISTEMA DE REGISTRO	116
3.3.	CARRERA ADMINISTRATIVA	118
3.4.	RECURSOS DE REVOCATORIA Y JERÁRQUICOS	122

CAPÍTULO IV

4.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA	124
4.1	MEMORANDUM DE PLANICACION DE LA AUDITORÍA SAYCO	124
4.1.1.	TERMINOS DE REFERENCIA.	124
4.1.1.1	RESEÑA HISTORICA	124

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

4.1.1.2.	OBJETIVO	124
4.1.1.3	OBJETO.	124
4.1.1.5	ALCANCE	125
4.1.2.	NORMAS APLICABLES.	125
4.1.3.	AREAS SIGNIFICATIVAS	126
4.1.4	RIEGOS INHERENTES AL CONTROL	126
4.1.5.	PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS A UTILIZAR	127
4.2.	PROGRAMA DE AUDITORIA	128
4.2.1.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	130
4.2.2.	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	138

CAPÍTULO V

5.	RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	160
5.1.	ANTECEDENTES	160
5.2.	OBJETIVO	160
5.3.	OBJETO	160
5.4.	ALCANCE Y NATURALEZA DEL TRABAJO	161
5.5.	LIMITACIONES AL ALCANCE	161
5.6.	NORMATIVA APLICADA	162
5.7.	METODOLOGIA	163
5.8	HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN SAYCO DEL SISTEMA DEL ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GAMC	165
5.8.	RESULTADOS DEL EXAMEN	174
5.8.1.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL	176
5.8.2.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL	178
5.8.3.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL	178
5.8.4.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	179
5.8.5.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE REGISTRO	179
5.8.6.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DEL G.A.M.C.	181
5.8.7.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SERVICIO PUBLICO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	183
5.9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
	BIBLIOGRAFIA	196
	ANEXOS	

**EVALUACIÓN SAYCO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CATACORA**

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Se evaluó el Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, se verificó la inexistencia RE-SAP, su aplicación y su concordancia con las normas básicas de este sistema.

El Sistema de Administración de personal es la función básica del proceso administrativo, mediante la cual se ejecutan las actividades programadas, como ser las políticas, el logro de los objetivos fijados para el desarrollo de actividades, que buscan responder a las demandas sociales de las comunidades existentes en la jurisdicción del Gobierno Municipal de Catacora.

Las Normas Básicas del Sistema de Administración Personal (SAP), D.S. 26115 de 16 de marzo de 2001 regula las normas y los procedimientos de contratación, manejo y disposición de personal.

Con la promulgación de la Ley 1178 de 20 de julio de 1990, se instituye el Sistema de Administración de Personal (SAP), que es un conjunto de normas y procedimientos operativos, destinados a obtener una buena ejecución de las actividades programadas, a fin de lograr eficiencia y eficacia en los objetivos, metas y resultados referidos en la jurisdicción municipal.

En la estructura del proceso administrativo de la Ley N° 1178, se encuentra la etapa

de la ejecución la cual está compuesta por cuatro sistemas, uno de ellos es el Sistema de Administración de Personal que es considerado como un sistema de apoyo a la organización atendiendo los requerimientos de personal, que le permitan a la organización alcanzar los objetivos establecidos en la programación de operaciones.

Por este motivo en el presente Trabajo Dirigido, se realizará una evaluación completa del Sistema de Administración de Personal.

2. ANTECEDENTES.

2.1. Antecedentes Bibliográficos

A nivel nacional existen normas que regulan el proceso de evaluación del Sistema de Administración de Personal, las más importantes son:

2.1.1 La Ley N° 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales.

La Ley 1178 en su artículo 9 menciona que el Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

2.1.2 La Ley 2028 de Municipalidades.

La Ley 2028 de Municipalidades en su artículo 59° (Servidores Públicos y otros Empleados), indica que a partir de la promulgación de la presente Ley, el personal que se incorpore a los Gobiernos Municipales será considerado en las siguientes categorías:

1. Los servidores públicos municipales sujetos a las previsiones de la Carrera Administrativa Municipal descrita en la presente Ley y las disposiciones que rigen para los funcionarios públicos;
2. Los funcionarios designados y de libre nombramiento que comprenden al personal compuesto por los oficiales mayores y los oficiales asesores del Gobierno Municipal. Dichas personas no se consideran funcionarios de carrera y no se encuentran sujetas a la Ley General del Trabajo ni el Estatuto del Funcionario Público de acuerdo con lo previsto por el Artículo 43° de la Constitución Política del Estado; y
3. Las personas contratadas en las empresas municipales, públicas o mixtas, establecidas para la prestación directa de servicios públicos, éstas se encuentran sujetas a la Ley General del Trabajo.

2.1.3 Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal promulgada el 16 de Marzo del 2001.

En términos generales son criterios reguladores, directrices o lineamientos básicos conformados por procesos y procedimientos elementales que permiten la aplicación de disposiciones legales, administrativas y técnicas en una materia específica.

Sirven como marco de referencia e instrumento de regulación de los SAYCO, en el contexto del ordenamiento jurídico-administrativo vigente en el país.

Cada uno de los sistemas de administración financiera y no financiera tiene una Norma Básica.

“Las NB-SAP tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, Ley N° 1178 SAYCO, Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público (EFP) y Decretos Reglamentarios correspondientes”.

2.1.4 Decreto Supremo No. 23318-A que aprueba el Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública y Decreto Supremo No. 26237 de modificaciones al anterior.

El presente Reglamento se emite en cumplimiento del artículo 45 de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990.

Regula el capítulo V «Responsabilidad por la Función Pública» de dicha Ley así como toda otra norma concordante con la misma.

Las disposiciones del presente Reglamento se aplican exclusivamente al dictamen y a la determinación de la responsabilidad por la función pública, de manera independiente y sin perjuicio de las normas legales que regulan las relaciones de orden laboral. La terminología adoptada se utiliza sólo para efectos del presente Reglamento.

Para que un acto operativo o administrativo sea considerado eficaz, económico o eficiente:

1. Sus resultados deben alcanzar las metas previstas en los programas de operación, ajustadas en función a las condiciones imperantes durante la gestión, y en especial al razonable aprovechamiento o neutralización de los efectos de factores externos de importancia o magnitud;

2. los recursos invertidos en las operaciones deben ser razonables en relación a los resultados globales alcanzados;

3. la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos debe aproximarse a un índice de eficiencia establecido para la entidad o a un indicador externo aplicable.

Los efectos negativos en los resultados, originados por deficiencias o negligencias de los servidores públicos, constituirán indicadores de ineficacia.

Las metas y resultados así como los efectos referidos deben ser determinables directa o indirectamente.

2.1.5 Ley No. 2027 del Estatuto del Funcionario Público y Decreto Supremo No. 25749

De acuerdo a lo establecido por el artículo 6 de la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y artículo 60 del Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, no están sometidos a las citadas disposiciones legales ni a la Ley General del Trabajo, aquellas personas que, con carácter eventual o para la prestación de servicios específicos o especializados, se vinculen contractualmente con una Entidad Pública, estando sus derechos y obligaciones regulados en el respectivo contrato y ordenamiento legal aplicable. Los procedimientos, requisitos, condiciones y formas de contratación se regulan por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema principal de la investigación en la modalidad de trabajo dirigido,

constituye el incumplimiento de los objetivos de gestión fijados en el POA por la falta del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora (RE-SAP), instrumento ausente del sistema de administración municipal que provoca el manejo ineficiente, negligente y deficiente del personal.

El Gobierno Autónomo Municipal de Catacora presenta ineficiencia en el Manejo del Personal, por la no aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), por la ausencia del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, incumpliendo de esta forma las Normas Básicas del Sistema.

En esteesentido, postulamos como hipótesis que debido a la falta del Reglamento del Sistema de Administración de Personal y el desconocimiento de disposiciones legales en vigencia para el sector público, determina la ineficiente administración de los Recursos Humanos en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, al no poseer un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal que permita trabajar con transparencia, rapidez y análisis sistemático del personal de la municipalidad, se considera que no cumple con lo establecido en la Ley 1178.

La falta de este Reglamento Específico, genera deficiencias e incumplimiento de las normas básicas del Sistema de Administración de Personal teniendo como resultado, personal poco adecuado, no capacitado, trabajos sin profesionalismo y designaciones que obedecen a criterios partidarios. Es decir, existe un descontrol en el manejo del Personal Municipal. En resumen, los problemas observados en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora son:

- Ausencia de la estructura de funcionamiento y procedimientos administrativos del área de Administración de Personal.
- Ausencia de la eficiencia en la función pública, que imposibilita la correcta contratación y manejo del personal.
- Desconocimiento y la no aplicación de las normas y procedimientos del Órgano Rector del Sistema.

5. PROBLEMAS SECUNDARIOS

Los problemas que se suscitan al no contar con el RE-SAP en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora son los siguientes:

- Ausencia de la estructura de funcionamiento y procedimientos administrativos del área de Administración de Personal.
- Ausencia de la eficiencia en la función pública, que imposibilita la correcta contratación y manejo del personal.
- Desconocimiento y la no aplicación de las normas y procedimientos del Órgano Rector del Sistema.

6. CUESTIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Lo señalado anteriormente nos lleva a formular la siguiente interrogante:

¿Las adecuadas etapas de Planificación, Trabajo de Campo y Comunicación de Resultados, de la Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, permitirá opinar respecto a los grados de implantación, implementación y desarrollo del Sistema que nos ocupa y al mismo tiempo identificar Deficiencias y Excepciones de Control Interno para formular recomendaciones tendientes a subsanarlas?

6.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Informe del Control Interno respecto a los grados de implantación, implementación y desarrollo del Sistema de Administración de Personal.

6.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Calidad de Control Interno del Sistema de Administración de Personal habida cuenta de la implantación, implementación y desarrollo de las recomendaciones que vayan a surgir fruto de nuestro trabajo.

7. JUSTIFICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Para contar con una gestión eficiente es necesario aplicar la normativa vigente establecida por la Ley N° 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, es por ello que se debe contar con todas las herramientas que nos propone esta Ley.

7.2. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Para que la gestión municipal sea transparente a los ojos de la sociedad debe contar con las herramientas necesarias que justifiquen las acciones que se realizan en el funcionamiento público las cuales deben estar al alcance de toda la sociedad

7.3. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Al contar con el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, la municipalidad podrá reducir sus costos económicos porque evitara la duplicidad de funciones, también se contara con un presupuesto determinado en recursos humanos para su respectiva valoración.

Al contar con el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, la municipalidad podrá reducir sus costos económicos porque evitara la duplicidad de funciones, también se contara con un presupuesto determinado en recursos humanos para su respectiva valoración.

7.4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La justificación teórica se basa en la realización de la auditoría SAYCO, sobre el Sistema de Administración de Personal que va a permitir:

- Determinar los puestos de trabajo efectivamente necesarios, requisitos, evaluación, revisión del manual de funciones, su cumplimiento y redistribución de trabajo.

- Proveer a la Municipalidad el personal necesario para su funcionamiento y ajustar la dotación en función a los cambios producidos en la misma.

- Uniformar las políticas y la gestión de recursos humanos procurando la

eficiencia de los servidores públicos para el logro de los objetivos de la Municipalidades del Estado Plurinacional de Bolivia.

7.5. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Las Municipalidades, han sufrido una serie de malos manejos de recursos, bienes y personal por lo que, continuamente se realizan denuncias en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, es necesario plantear acciones con miras a eliminar dichos males, siendo de necesidad, realizar una Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal, orientada particularmente a la Municipalidad de Catacora.

Fortalecer la conceptualización y aplicación en cuanto a prácticas, técnicas de investigación y procedimientos para la realización de esta Evaluación, es uno de los principales objetivos a lograr las mismas que sirvan de sustento y efectividad para constituirse en elemento de juicio, a través del aporte práctico realizado como contribución del presente enfoque.

La investigación propuesta pretende encontrar explicaciones referidas al proceso, control interno e información sobre la administración de personal gestión 2012, mediante la aplicación de Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y el cumplimiento de Reglamentos.

Lo anterior permitirá contrastar la realidad de esta administración con la normativa vigente expuesta.

8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. OBJETIVO GENERAL

Emitir una opinión respecto a los grados de implantación y evaluar el Sistema de Administración del Personal para determinar los grados de implantación, implementación y desarrollo del Sistema y al establecer deficiencias y excepciones de control interno poder emitir recomendaciones tendientes a subsanarlas en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, cumpliendo con las especificaciones descritas en la Ley 1178, para su respectiva compatibilización de la norma secundaria por parte del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas.

El objetivo del examen es la expresión de una opinión independiente respecto al grado de implantación del Sistema de Administración de Personal, en el marco de las Normas Básicas de dicho Sistema, así como los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental.

8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos que se desea alcanzar con este trabajo dirigido efectuado en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, son los siguientes:

- Contar con una estructura de funcionamiento y procedimientos administrativos del área de Administración de Personal.

- Lograr la eficiencia en la función pública, que posibilite la correcta

contratación y manejo del personal.

- Aplicar las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, emitidas por el Órgano Rector, que es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para la realización del Reglamento específico en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

- Aplicar formularios SAYCO emitidos por la Contraloría General del Estado para la evaluación del Sistema como parte fundamental del trabajo

9. ALCANCES

Esta sección define el alcance temporal y espacial de los potenciales impactos acumulados; identifica otras actividades existentes o con probabilidades aceptables de ocurrencia en el marco temporal y alcance espacial.

Las consideraciones espaciales y temporales para el análisis involucran dos elementos básicos:

1. Identificación de un área geográfica que incluya los recursos potencialmente afectables por el proyecto e inclusión de los sectores vecinos cuando los efectos combinados de este y otros actores en la zona así lo ameriten.

2. Identificación de un alcance temporal que incluya el periodo de vida del proyecto, así como los potenciales efectos esperados generados por el mismo.

9.1. Alcance Temático

Abarca el Sistema de Administración de Personal y sus subsistemas, a través de un análisis que comprendió de la revisión de la ejecución presupuestaria, comprobantes de ejecución presupuestaria, planillas para pago de haberes, carpetas personales, procesos de selección de personal, evaluación de confirmación, movilidad del personal, capacitación productiva, tarjetas de marcado de asistencia, reportes de altas y bajas descuentos por atrasos y otra documentación relacionada con la implementación del Sistema de Administración de Personal en la Municipalidad de Catacora.

9.2. Alcance Espacial

El marco de referencia espacial debe estar circunscrito al área del proyecto, el mismo que se encuentra ubicado en la Segunda Sección Municipal de Catacora, provincia José Manuel Pando.

Este Reglamento Específico estará vigente hasta que susciten modificaciones en las normas básicas del sistema de administración de personal, y cuando existan modificaciones emitidas por el Órgano Rector.

9.3. Alcance Temporal

Una vez compatibilizado el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, por parte del Órgano Rector, se procederá a la aprobación por el Concejo Municipal de Catacora mediante una Resolución Municipal que estipule el cumplimiento obligatorio de esta norma secundaria para su implementación en los límites de la Sección municipal de Catacora.

10. DISEÑO METODOLÓGICO

10.1. TIPO DE ESTUDIO

La presentación de este trabajo se basa en la investigación del tipo descriptivo.

Descriptivo, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diferentes conceptos (variables), aspectos, dimensiones del fenómeno a investigar”.¹

En el caso particular del trabajo, se buscará describir los procesos operativos en los que se desenvuelve el “Gobierno Autónomo Municipal de Catacora” en base a la administración de personal que se lleva, la utilización de este tipo de estudio permitirá establecer los parámetros necesarios para la determinación posterior de los resultados.

10.2. DISEÑO DE ESTUDIO

El diseño de la investigación es no experimental transaccional. “El diseño no experimental es aquel donde no se manipulan las variables y se analiza el fenómeno como se presenta”². Por lo que no se tiene la intención de efectuar ningún tipo de manipulación del hecho estudiado, a fin de obtener resultados veraces.

Transaccional, es aquella investigación que recolecta datos en un solo momento,

¹HERNANDEZ Sampieri, FERNÁNDEZ Collado, BAPTISTA Lucio, Metodología de la investigación, Editorial McGraw-Hil, México, 1998, Segunda edición, Pág. 191

²HERNANDEZ Sampieri, FERNÁNDEZ Collado, BAPTISTA Lucio, Metodología de la investigación, Editorial McGraw-Hil, México, 1998, Segunda edición, Pág. 191

en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.³

10.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación científica es un cuerpo de conocimiento consolidado en la actualidad a partir de todos los desarrollos generados a lo largo de todo el siglo XX. A diferencia de otros cuerpos de conocimiento que se hallan en permanente evolución (tecnología, administración, economía, medicina, etc.), la metodología de investigación- por ser la herramienta para desarrollar conocimiento- es más bien estable, convencional con criterios estandarizados y transversales que permiten que el conocimiento sea comunicable en diferentes campos disciplinares, contextos y regiones del planeta.

Es el idioma universal de la ciencia que posibilita el avance en todos los campos, el intercambio y transferencia de tecnología, el consenso y el trabajo multidisciplinario como tal esencial para el avance del conocimiento.

La investigación científica es por su naturaleza un conocimiento de tipo instrumental basado en dimensiones del perfil del ser humano que son **el SER, el HACER, el SABER y el DECIDIR** con el conocimiento disciplinar para producir ideas-constructos nuevos, modelos teóricos, procesos de innovación, en definitiva, evidencia teórica y empírica que contribuya a una mejor comprensión de la realidad y facilite la detección y resolución de problemas concretos. En este sentido la investigación está siempre vinculada a la realidad, al campo de conocimiento disciplinar de aplicación, al contexto cultural, social y político en que se desarrolla y se convierte en la fuente de generación de pensamiento libre y útil, cuya difusión aproxima a científicos de diferentes campos disciplinares, enriquece la formación universitaria y orienta a actores sociales relevantes.

³Idem.

Se debe analizar cuidadosamente la información obtenida e interpretarla mediante relaciones y argumentaciones teóricamente coherentes que ilustren correctamente la realidad estudiada.

La interpretación de resultados se respalda en un vigoroso marco teórico conceptual que permite leer la realidad a la luz de la teoría, para encontrar elementos nuevos y formularlos teóricamente incorporándolos como nuevos aportes. Es fundamental que el ejercicio reflexivo de interpretación esté apoyado en el razonamiento y argumentación antes que en la simple intuición, puesto que la investigación y el conocimiento avanzan en la medida en que se revisan las ideas para mejorar su potencial de representación de la realidad.

Es necesario gestionar claramente recursos materiales y humanos de acuerdo con la sistematicidad del proceso de investigación a desarrollar.

Puede entenderse esto como el sentido básico de coherencia técnica y ética con relación a la gestión de recursos necesarios para el desarrollo efectivo y eficiente del proceso de investigación. Se trata, en definitiva, de no perder de vista en ningún momento el sentido y el costo de la investigación para que ambos aspectos confluyan en una ejecución presupuestaria transparente y productiva.

Una vez compatibilizado el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, por parte del Órgano Rector, se procederá a la aprobación por el Concejo Municipal de Catacora mediante una Resolución Municipal que estipule el cumplimiento obligatorio de esta norma secundaria para su implementación en los límites de la sección municipal de Catacora.

La metodología que se utilizara en el presente trabajo dirigido será la evaluación de los siguientes subsistemas:

- Subsistema de dotación de personal
- Subsistema de evaluación del desempeño
- Subsistema de movilidad de personal
- Subsistema de capacitación productiva
- Subsistema de registro.

Esta evaluación se realizara mediante distintas técnicas de investigación como son la entrevista, cuestionarios elaborados, cuestionarios SAYCO, trabajo de campo, etc.

Para Arandia Saravia el método es: “El conjunto de procedimientos racionales para obtener el fin que nos proponemos, en otras palabras es el conjunto de técnicas particulares integradas para alcanzar un objetivo”⁴.

10.3.1. MÉTODOS TEÓRICOS

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Posibilitará la revisión de datos relevantes a la determinación de los resultados de la auditoría planteada en el trabajo dirigido, además de permitir esbozar la temática relacionada con el estudio que permitirá la elaboración y complementación del Marco Teórico del mismo

⁴ ARANDIA SARAVIA, Lexin “Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje UMSA” Ed. UMSA, La Paz Bolivia ,1989

10.3.2. MÉTODO EMPÍRICO

OBSERVACIÓN.

Este método nos permite a partir de la experiencia de auditoría determinar las variables y procesos que necesitan ciertos ajustes a fin de cumplir los objetivos trazados en la investigación.

11. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

11.1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.

El presente trabajo utilizara a efectos de la recolección de datos las fuentes primarias de información que son aquellas que contienen información original, no abreviada ni traducida, recopilada directamente, brindando al trabajo información relevante que se caracterice por ser sistematizada, profunda y especializada.

11.2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes de información secundaria son aquellas obras de referencia que auxilian al estudio: libros, revistas, archivos, etc. Las mismas que colaboran y enriquecen la investigación.

Es toda la información escrita que ha sido recopilada por terceras personas que recibieron a través de otras fuentes⁵

⁵Ídem.

12. CRONOGRAMA DE TRABAJO

<i>ETAPAS</i>	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>	<i>Mes 6</i>
<i>Trabajo de campo</i>	█	█	█	█		
<i>Elaboración del perfil</i>				█		
<i>Aprobación del perfil</i>					█	
<i>Capítulo I Marco Teórico</i>						█
<i>Capítulo II Marco Referencial</i>						█
<i>Capítulo III Marco Metodológico</i>						█
<i>Capítulo IV Propuesta</i>						█
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>						█
<i>Conclusión Documento Final</i>						█

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS PRINCIPALES

Para lograr una integración que responda a las necesidades de la administración municipal, el Sistema de Administración de Personal se basa en los siguientes principios.

Mérito: reconoce las contribuciones de los funcionarios municipales en la consecución de los fines institucionales.

Transparencia: busca que la información de los procesos que la conforman sea accesible, oportuna y confiable.

Eficiencia: que el sistema sea capaz de contribuir al logro de los objetivos institucionales, maximizando resultados y minimizando recursos, para responder ágil y oportunamente a las demandas de la institución.

No discriminación: reconoce las mismas posibilidades de acceso a la función pública y de desarrollo de los funcionarios municipales en la Institución, sin distinción de raza, género, filiación política o creencia religiosa.

Estabilidad laboral: procura dar continuidad y desarrollo al funcionario municipal, en función al desempeño eficiente y eficaz de sus tareas.

Equidad: busca la proporcionalidad entre obligaciones y derechos del funcionario municipal, así como otorgar las mismas oportunidades e igualdad de condiciones.

Flexibilidad: que el sistema sea capaz de adecuarse a las características y necesidades de la institución.

Modernidad: procura el cambio de cultura organizacional orientándola hacia la consecución efectiva de los objetivos institucionales.

Cargo: comprende el conjunto de funciones, facultades y deberes susceptibles de ser

ejercidos por una persona y que responda a objetivos específicos de la institución.

Actividades del puesto: Por lo común, primero se obtiene información sobre las actividades laborales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificación, galvanización, etc. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Comportamiento humano: También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otras.

Criterios de desempeño: También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valoran al empleado en ese puesto.

Contexto del puesto: Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones y horario de trabajo y el contexto social y organización; por ejemplo, la gente con la del empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información

Los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo requerimientos humanos: Lo usual reunir información con respecto a los requerimientos tímanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

Tratamiento y selección: El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones: También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo cuenta para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel decisión, los riesgos de seguridad y otros; ellos son factores que se identifican por medio del lis del puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en

categorías; el análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para ser clasificada.

Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben ser las partidas específicas que realizar.

Capacitación: También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

Análisis de puestos: procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.

Descripción de puestos: lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis de puestos.

Especificación del puesto: listas de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, la capacidad, personalidad, etc., necesarias como producto del análisis de puestos.

Bitácora del participante: lista diaria, hecha por los trabajadores de cada actividad en la que desempeñan junto con el tiempo de cada uno.

2.2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La idea de Administración que tengamos es fundamental para definir la noción conceptual de Administración de Personal, esto que parece tan obvio resulta complejo dadas las numerosas definiciones que cada escuela propone.

Al respecto citamos al profesor argentino José Roberto Dromi, que indica: "Etimológicamente el vocablo administración proviene de los términos latinos

administrativo y administrare, de ad (a) y ministrare (servir), siendo su significado literal servir a, lo que traduce la idea de acción o actividad. Según otros, administrare resulta por contracción de ad manustrahere, integrada por el prefijo ad, el sustantivo manus y el verbo trahere, lo que implica alusión a la idea de dirección, manejo o gestión hacia un fin. En alemán, por el contrario, el sustantivo verwaltung (administración) deriva del verbo walten (reinar, imperar) que hace referencia a una idea de poder."⁶

Este término expresa una doble faz en su acepción: en sentido objetivo es la actividad de la persona o un grupo de ellas, dirigidas para concretar un fin y en sentido subjetivo es un aparato u órgano que se le atribuye la función de administrar.

Modernamente, se considera a la administración como la organización de la actividad humana en dirección al logro de resultados, en otros términos, podemos decir con el profesor español Ramón De Lucas Ortueta, que "es el propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones de los hechos que a diario se suceden."⁷

De allí que, la administración de empresas sea la ciencia, la técnica y el arte de organizar a las personas y sus aportes de capital, materiales y trabajo, a fin de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, cuyo radio de acción organizativa y directiva alcanza, incluso a los proveedores y clientes y a la vez busca la alianza estratégica con otras empresas para agregar valor al producto o servicio que ofrece en el mercado.

Mediante este concepto se deja sentado que los bienes (capital, trabajo, materiales, etc.) provienen de las personas; consecuentemente, la persona humana y su organización para un fin productivo determinado, es central al definir la administración de empresas, y por lo mismo que nos referimos al ser de mayor complejidad hasta ahora conocido, es que no basta la ciencia o la técnica, es necesario inclusive el arte.

De este modo, superamos el viejo dilema de considerar a los recursos humanos a la par de los recursos materiales o económicos y que en la actualidad aún persiste,

⁶José Roberto Dromi: Instituciones de Derecho Administrativo, Astrea, Buenos Aires, 1983, pág. 157

⁷Ramón De Lucas Ortueta: Manual de Personal. Técnicas de dirección de personal. Índex, Madrid, 1981, pág.9

expresado en el organigrama de no pocas empresas, donde el Gerente de Administración y Finanzas, "administra" a los recursos humanos, materiales y financieros, como si las cosas o el dinero pudieran recibir y cumplir órdenes como los humanos.

2.3. EL ALCANCE Y CONTEXTO DEL NB-SAP

En el desarrollo del Sistema de Administración de Personal que establece la Ley SAYCOG se aprobaron estas Normas, cuyo fin es uniformar las políticas y la gestión de recursos humanos, procurando la eficiencia de los funcionarios públicos. Estas normas se basan en una serie de principios como:

No discriminación en el acceso a la función pública.

Estabilidad laboral vinculada al desempeño eficiente y eficaz de las tareas.

Servicio exclusivo a los intereses de la comunidad y prohibición de parcialidad o servicio a partido político.

El Sistema de Administración de Personal procura la eficiencia de la función pública determinando los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos proveerlos, implanta regímenes de evaluación y retribución del trabajo, tiende a rollar capacidades y aptitudes de los trabajadores y establece procedimientos para el otro. Además, dado su ámbito subjetivo incluye a todo empleado del sector público.

2.3.1 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL.

El subsistema de dotación de personal debe proporcionar servidores públicos idóneos, seleccionados competitivamente y comprende los procesos de reclutamiento, selección, reclutamiento, inducción y dar a conocer la misión y objetivos institucionales, así como los del a desempeñar, y confirmación del personal, tras la

evaluación positiva al transcurrir tres meses de trabajo. En este subsistema se clasifican los servidores públicos en dos grupos: los regulares y los eventuales; siendo los primeros los que ocupan puestos previstos en la estructura orgánica de la institución; y los segundos incluyen: a) los contratados por periodo no superior a 90 días para ocupar vacantes cuya cobertura es de insoslayable necesidad; b) los designados por la Máxima Autoridad Ejecutiva para puestos de apoyo directo con tiempo determinado; c) los servidores contratados para programas y proyectos.

El reclutamiento de personal puede ser efectuado mediante dos modalidades: invitación directa y convocatoria pública. En todo caso, el proceso de selección se debe llevar a cabo por medio de la conformación de Comités de selección, quienes antes de la evaluación deben definir las técnicas a utilizar, los factores a considerar y la puntuación mínima. Asimismo, se procede a la evaluación curricular, de la capacidad técnica y de las cualidades personales. Hay un periodo de prueba de tres meses previo al nombramiento definitivo.

2.3.2. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El subsistema de evaluación del desempeño establece que éste es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de objetivos y funciones asignados.

Como mínimo debe realizarse una vez al año. Los resultados pueden utilizarse para la promoción, para incrementos retributivos, para movilidad o rotación del empleado, o para decidir sobre la permanencia o retiro de éste.

2.3.3. SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL

El subsistema de movilidad de Personal trata de propiciar la adecuación permanente del empleado público a las demandas institucionales, buscando tanto optimizar sus

contribuciones como potenciar su capacidad, y comprende los procesos de promoción, rotación, permuta, transferencia y retiro. La transferencia implica un cambio permanente del empleado de su afinidad de trabajo a otra de la entidad; por cambio de residencia, se realiza entre puestos Hilares y para realizarse se requiere consenso entre servidor y entidad.

2.3.4. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

El subsistema de capacitación de personal ha de proporcionar los conocimientos, destrezas y aptitudes para el cumplimiento de los fines de la entidad. Comprende los procesos de detección de necesidades, programación, ejecución y evaluación del programa. También contempla la selección de becas dentro y fuera del país. Reconoce dos horas diarias de licencia para realizar estudios superiores.

2.3.5. SUBSISTEMA DE REGISTRO

El subsistema de registro trata de contar con información fiable, ágil y oportuna; comprende los procesos de generación, organización y actualización de la información del sistema.

Lo que estas Normas dejan sin regular son aspectos de las condiciones de trabajo de los empleados, jornada, vacaciones, licencias, horarios, que parece se remiten a la normativa laboral general en la materia, recogida en la Ley General del Trabajo de 1942; Ley muy favorable a los derechos de los trabajadores, pues fue aprobada durante una dictadura militar de tendencia socialista.

2.4. DIAGNÓSTICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL

Ante la ausencia de información ordenada y depurada en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, para el presente trabajo dirigido se utilizaron los Instrumentos generados en el Proyecto Estrategia de Desarrollo Municipal (PEDM), implementado por el PRONAGOB - BID, para fortalecer a los Gobiernos Municipales de Bolivia. Así también el organigrama institucional aprobada por el Cuerpo Deliberante.

El Gobierno Autónomo Municipal de Catacora se encuentra situado en el departamento de La Paz, corresponde a la Segunda Sección de la Provincia José Manuel Pando, tiene una población de 1.735 habitantes, es de la categoría A, con Necesidades Básicas insatisfechas del 89.40%, siendo la concentración poblacional de 39 y el índice de Desarrollo Humano de 0.458.

El actual Alcalde Municipal es el Sr. Absalón Conurana Surco, de profesión Abogado, perteneciente al Movimiento Al Socialismo (MAS), el Concejo Municipal está compuesto por el Ing. Leonardo Flores Ticona como Presidente del Concejo, Sra. Antonia Calle Castro como Vicepresidenta del Concejo Municipal, Sra. Humberta Ticona de Marca como Secretaria del Concejo Municipal y como Vocales tenemos a la Sra. Josefina Catacora Poma de Marino y a la Sra. Dionicia Catunta Yampase todos pertenecientes al Movimiento Al Socialismo (MAS).

Existe el Comité de Vigilancia reconocida según Ley de Participación Popular y Ley de Municipalidades; el total de miembros alcanza a 5, quienes por divergencias internas, al presente no están ejerciendo el rol de Control Social en la jurisdicción.

El Gobierno Autónomo Municipal de Catacora tiene convenios con el Fondo Productivo Social FPS, Fondo Indígena, AMPEDAZ.

2.4.1. ÁREA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El Plan de Desarrollo Municipal se elaboró en la gestión de 2006, habiendo terminado la vigencia para la gestión 2011, razón por la que para la gestión de 2012 no se tiene ningún Plan Estratégico o quinquenal que pueda servir de horizonte para alcanzar determinados objetivos priorizados en la jurisdicción del Gobierno Autónomo Municipal

de Catacora. El plan vencido no tuvo ajustes, es decir, se mantuvo tal como se aprobó.

2.4.2. ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El Gobierno Autónomo Municipal a la fecha de recopilación de la información (noviembre de la gestión 2011), cuenta con 7 funcionarios, de los cuales 6 son de planta y 1 a contrato. No existiendo ningún empleado que haya sido contratado por concurso de méritos, convocatoria pública y/o por calificación de currículum. El total de funcionarios que están en cargos ejecutivos son 6, que incluyen al Alcalde Municipal, Oficial Mayor y Directores.

Según el nivel de calificación de las personas en cargos ejecutivos, se encontró que el Presidente del Concejo Municipal tiene formación profesional de Ingeniero Agrónomo, la Vicepresidenta del Concejo tiene una actividad de comerciante, la Secretaria del Concejo es también comerciante. Todos vienen ejerciendo la función de concejal municipal por casi dos años, de manera continua.

Bajo el supuesto propósito de elevar las capacidades de los RRHH del GAM para lograr una gestión con mayor responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia, tenemos los siguientes indicadores:

En el Indicador Normas, Reglamento y manual de funciones, encontramos que tiene un valor "CERO", esto nos indica que el Gobierno Autónomo Municipal no tiene definida una política en la administración del personal para los servidores públicos. Así, el indicador Sistema de Administración de Personal según las Normas Básicas también tienen valor "CERO", lo que significa la ausencia de las normas, Reglamentos y manuales en el Gobierno Autónomo Municipal.

Vistos los resultados alcanzados, encontramos que el indicador Servidores Públicos Profesionales y Técnicos alcanzan el valor de 60 %, que nos indica que se tiene 40% de personal calificado, que tiene un nivel Técnico y Profesional. En relación al indicador Antigüedad de los servidores públicos del GAM, tenemos que él alcanza el 1%, lo que nos muestra la inestabilidad en el GAM, que motiva la

existencia de cambios constantes del personal que presta servicios en el municipio.

El indicador Profesionales en el nivel Directivo, muestra el valor de 50%, donde en el nivel Directivo existe personal capacitado en el rango de Profesional.

El indicador Profesionales en el nivel Mandos Medios, también tenemos el valor de 50% que nos indica que existen en los mandos medios personal capacitado.

El indicador Profesionales en el nivel Profesional, prácticamente no existe, razón por la cual el valor alcanza "CERO", porque no existen funcionarios en el nivel de profesionales. Es decir, faltan cargos para el nivel de profesionales en áreas específicas.

Los indicadores Servidores públicos en puestos programados en el POA de la gestión, Servidores públicos del GAM con funciones específicas dentro del manual de funciones, identificadas dentro de la estructura organizativa del GAM, Reclutamiento de servidores públicos, Evaluación del desempeño e incentivos y motivaciones, Capacitación con recursos del GAM tienen un valor "CERO", porque no existe cumplimiento a la programación de puestos, no existe cumplimiento del manual de funciones porque no existe el manual como tal, no se tiene una política de reclutamiento para contar con personal adecuado en el municipio, más aun no se realiza ninguna evaluación del desempeño del personal existente en el GAM y faltan políticas de capacitación al personal.

2.4.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Durante la gestión 2011, el total de la ejecución presupuestaria del gasto alcanzó 1.605.286,24 bolivianos, del cual el gasto corriente asciende a 269.165,95 bolivianos, el gasto de inversión alcanza 1.336.120,29 bolivianos. No se tiene cuánto se ha gastado en la contratación de personal nuevo.

El valor monetario de los proyectos ejecutados por licitación pública para la gestión de 2011 alcanza 837.365,00 bolivianos. El total valor monetario de los proyectos ejecutados

en la gestión 2011, asciende a 1.203.571,00 bolivianos.

No se tiene información de que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 20.000 bolivianos se hayan realizado mediante modalidad AMPE y Licitación Pública.

El Gobierno Autónomo Municipal no dispone de un Sistema de Bienes y Servicios (SABS), que comprenda el Reglamento Específico y el Manual de Procedimiento debidamente compatibilizado por el Órgano Rector y aprobado por el cuerpo deliberante. Similar situación ocurre con el Sistema de Administración de Personal (SAP), que también no tiene el Reglamento Específico y el Manual de Puestos, compatibilizado y aprobado.

2.4.4. GESTIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA

La programación Operativa Anual del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora para la gestión 2011 alcanza 1.605.286,24 Bolivianos, de éste monto 1.336.120,29 bolivianos se destinó para la inversión y 269.165,95 Bolivianos para el Gasto Corriente. El total de proyectos comprendidos en la gestión 2011 alcanza a 77,35% según el sistema de Contabilidad Municipal, en el cuadro consolidado de gastos.

El monto total de ejecución presupuestaria para ésa gestión (2.011), asciende a 1.062.059,08 bolivianos, de éste monto se destinó a la inversión 837.365,00 bolivianos y para el gasto Corriente 224.694,08 bolivianos.

La Coparticipación tributaria de la gestión 2011 asciende a Bs. 804.566 y para la gestión 2012 se tiene 2.044.041 bolivianos, deduciendo que tiene una tendencia decreciente, justificada por la baja recaudación de impuestos por el gobierno Central, afectando negativamente a la ejecución de proyectos del gobierno local de Catacora.

El sistema de información que utiliza el Gobierno Autónomo Municipal, es el Sistema de Contabilidad Municipal. Es posible contar con informes financieros

actualizados, tales como el Balance General, Estado de Resultados, Ejecuciones presupuestarias.

2.4.5. ÁREA DE GESTIÓN POLÍTICA.

En el área de gestión política, encontramos que el Gobierno Autónomo Municipal es bastante inestable, porque desde 2010 hasta 2012, se encontró que ha tenido dos alcaldes y que la actual alcaldesa municipal es nueva. Es decir, que es por primera vez Alcalde municipal, lo que nos muestra falta de experiencia en el manejo de la gestión municipal.

2.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CATACORA.-

El Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, siendo una empresa de servicio, debe tener un departamento de Recursos Humanos orientado a prestar servicios a los miembros de la comunidad, por eso se entiende que el departamento de recursos humanos debe trabajar en tres áreas principales:

- Selección de personal.
- Análisis de Personal (seguimiento y evaluación)
- Políticas de desarrollo profesional, (incentivación, capacitación)

Como funciones específicas de este departamento pueden ser:

- Asesorar a los ejecutivos del más alto nivel en la elaboración y formulación de una política científica de administración de personal.
- Asistir a los superiores y ejecutivos de línea en la administración del sistema de personal y en los problemas que su implantación puede acarrear.
- Proponer los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las

relaciones de trabajo en la institución.

- Administrar los subsistemas de dotación de Personal, evaluación del desempeño, movilidad de Personal, capacidad productiva y el registro, mediante diversos índices de trabajo, tales como eficiencia productiva, ausentismo, accidentes, temporalidad, movilidad interna, quejas y agravios.
- Supervisar los pactos colectivos y las relaciones de trabajo reguladas por el estatuto del Funcionario Público y la Ley de Municipalidades. Y todas aquellas que le sean conferidas por el Alcalde Municipal o autoridad competente.

2.6. MARCO LEGAL QUE RIGE SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS A NIVEL PÚBLICO NACIONAL

2.6.1. LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

De acuerdo al artículo 61 de la Ley de Municipalidades N° 2028 de la Carrera Administrativa Municipal se establece con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de los servidores públicos municipales y la permanencia de estos está condicionada a su desempeño. La Carrera Administrativa Municipal se articula mediante el Sistema de Administración de personal.

Lo que significa, que en el marco de la Ley 2028 los gobiernos municipales, deben reglamentar la inserción de los funcionarios públicos para que estos sean funcionarios de la carrera municipal en sus respectivos municipios.

La carrera Administrativa municipal, es el sistema que posibilita y promueve la creación de una nueva cultura de servicio público municipal en base a los principios establecidos en el artículo segundo del presente Reglamento y mediante programas de administración de personal, orientados a la selección,

inducción, capacitación, evaluación, desarrollo, promoción horizontal y ascenso vertical, permanencia productiva y retiro digno de todo servidor público municipal de carrera.

2.6.2. NORMAS QUE ESTABLECEN LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Son: la Ley Marco de Autonomías y Descentralización No. 031 del 19 julio de 2010, la Ley de Municipalidades No. 2028 del 28 de octubre del 1999, la Ley del Estatuto del Funcionario Público No. 2027 del 27 de octubre de 1999 y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal DS No. 26115 del 16 de marzo de 2001. A nivel interno el Municipio tiene las siguientes normas: el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, el Manual de Procedimientos de Dotación de Personal, el Reglamento de Puntuación para la Calificación Curricular y la Evaluación Técnica y Psicológica del Personal.

Así también, el Reglamento de la Carrera Administrativa, el Reglamento de Recurso de Revocatoria y Jerárquico y el Reglamento Interno de Personal de Carrera.

2.7. PROGRAMA DE PERSONAL PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS MEJORES CANDIDATOS.

2.7.1. ¿QUÉ ES EL SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL?

Servidor público municipal, es toda persona natural que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia en el Gobierno Autónomo Municipal. Para efectos del presente Reglamento son servidores públicos los concejales, el alcalde, el secretario general, los sub alcaldes, los oficiales mayores, los directores generales, directores, los asesores, los jefes de departamento, el personal

administrativo, el personal operativo y otros por su naturaleza de vinculación con el Gobierno Autónomo Municipal.

2.7.2. ¿QUIENES PUEDEN INGRESAR A LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL?

En aplicación de la Ley de Municipalidades 2028 y el Decreto Supremo 26115 y el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en todo Gobierno Autónomo Municipal, los servidores públicos municipales se clasifican en:

- a) **Funcionarios electos:** Son aquellas personas cuya función pública, se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del estado. Estos servidores públicos no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa Municipal.
- b) **Funcionarios designados:** Son aquellas personas cuya función pública, emerge de un nombramiento a cargo jerárquico dentro del Gobierno Autónomo Municipal con línea de mando específica, conforme establece la Ley de Municipalidades y disposiciones legales conexas. Estos servidores públicos municipales no están sujetos al alcance del Reglamento.
- c) **Funcionarios de libre nombramiento:** Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los servidores públicos municipales electos o designados. Estos servidores públicos municipales no están sujetos a los alcances del RE-SAP.
- d) **Funcionarios de Carrera:** Son aquellos servidores públicos municipales que forman parte de la carrera Administrativa Municipal, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones estatuidas en el RE-SAP.
- e) **Funcionarios Provisorios e Interinos:** Son aquellos servidores públicos

municipales que actualmente desempeñan sus funciones en puestos que corresponden a la Carrera Administrativa Municipal y cuya titularidad debe darse en cumplimiento al Artículo 64 de la Ley de Municipalidades y el artículo 18 del Decreto Supremo 26115.

A la carrera Administrativa Municipal, pueden ingresar los funcionarios antiguos del Municipio, los funcionarios provisorios e interinos que ingresaron al Municipio y cualquier ciudadano, que postula algún cargo público por medio de concurso de méritos y que se someta a los procesos de dotación y selección establecidos en las normas vigentes.

2.7.3. LOS REQUISITOS PARA SER UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL

Para adquirir la condición de servidor público de carrera municipal, el ciudadano en ejercicio de sus derechos podrá participar de convocatorias públicas externas e internas, independientemente de que éste se encuentre desempeñando funciones en la Institución y al margen de las condiciones en las que haya sido incorporado o contratado.

Todo funcionario municipal sin discriminación alguna, puede aspirar a desempeñar puestos de carrera en el Gobierno Autónomo Municipal, siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en la Ley de Municipalidades, Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y otras disposiciones conexas, en cumplimiento a lo siguiente:

- a) Estar en pleno goce de los derechos civiles y políticos.
- b) Poseer capacidad para el buen desempeño del puesto, misma que será evaluada y demostrada en los concursos realizados mediante convocatorias internas y/o externas.
- c) No haber sido condenado a pena corporal, salvo rehabilitación

concedida por el Senado, ni tener pliego de cargo o auto de culpa ejecutoriada, ni estar comprendido en los casos de exclusión e incompatibilidades establecidas por Ley.

- d) Ser nombrado por la autoridad competente.
- e) En caso de ser seleccionado, cumplir satisfactoriamente con el período de prueba establecido, salvo si se trata de reingreso a la carrera, en un puesto similar, al que originalmente ocupaba el interesado.

2.7.4. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS Y/O DERECHOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, PARA LOS SERVIDORES MUNICIPALES?

Los servidores públicos municipales tienen los siguientes beneficios, establecidos como derechos dentro de la norma vigente:

- a) A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.
- b) Al goce de una justa remuneración, de acuerdo con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.
- c) Al respeto y consideración por su dignidad personal en la función.
- d) Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme establece el Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.
- e) A la percepción de las pensiones de jubilación así como de invalidez y sobre vivencia para sus derechos habientes dentro los marcos legales establecidos.
- f) A que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) A la carrera administrativa y estabilidad, inspirada en los principios de reconocimiento de mérito, evaluación del desempeño, capacidad e

igualdad.

- h) A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el RE-SAP.
- i) A impugnar, en la forma prevista por el RE-SAP, las decisiones administrativas que afecten situaciones relativas a su ingreso, promoción o retiro o aquellas que deriven de procesos disciplinarios,
- j) A representar por escrito, ante la autoridad jerárquica que corresponda, las determinaciones que se juzguen violatorias de algunos de sus derechos,
- k) A recibir y conocer información oportuna de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones. A respetar fundamentalmente, observando la vía jerárquica que corresponda, las instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas, que pudiesen ocasionar daño al Gobierno Autónomo Municipal. 1) Al goce de especiales incentivos económicos, conforme a las previsiones establecidas en el Art. 70 de la Ley 2028, siempre y cuando existan las condiciones presupuestarias,
- l) A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad ocupacional en el trabajo,
- m) Los derechos reconocidos para los servidores públicos de la Carrera Administrativa Municipal, excluyen otros derechos establecidos en la Ley General del trabajo, que rigen únicamente para los trabajadores que aún permanezcan dentro los marcos de relación laboral bajo las normas y condiciones de su contratación original.

2.7.5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.7.5.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En el presente trabajo esbozamos una propuesta del proceso de selección de personal y para poder introducirnos en esta función propia de Recursos Humanos, necesitamos obtener una comprensión general del área o departamento de Recursos Humanos dentro de una institución que bien puede ser un Gobierno Autónomo Municipal, tanto de su papel dentro de la misma como de sus funciones. Por esta razón, realizaremos una breve revisión de la estructura organizacional y su relación con los distintos demandantes (públicos).

La estructura funcional del municipio está configurada de acuerdo a las necesidades con las que se relaciona. La estructura básica del organigrama del municipio de Catacora está formada por dos funciones básicas, dependientes del Alcalde Municipal (alcaldesa) y plasmadas en sus respectivas Oficialías Mayores con sus respectivas direcciones, las cuales son:

La Oficialía Mayor Administrativa y la Oficialía Mayor Técnica. La primera tiene la Dirección Administrativa Financiera, mientras que en la segunda se tiene la Supervisión de Obras, Asistencia Técnica, Encargado de Maquinaria, Intendencia Municipal y otros.

Así, la Dirección Administrativa Financiera tiene al contador, al encargado de impuestos y recaudaciones, al encargado de compras y suministros.

Las dos oficialías, desarrollan una serie de trabajos o funciones, que pueden ser más o menos numerosas, dependiendo de los proyectos que el Gobierno Autónomo Municipal tenga que ejecutar.

Todo este proceso organizativo, está encaminado a cumplir los objetivos del municipio, que finalmente se dirigen hacia la optimización del resultado y a una estructura organizativa más flexible y sencilla.

De todas las oficialías y direcciones, nos vamos a centrar en el departamento de Recursos Humanos, que a continuación pasamos a analizar.

El departamento de recursos humanos, ha sufrido una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más intenso, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Esto ha hecho que sean

puestos de los mejor remunerados y con mayor rotación, debidos en gran parte a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales.

Las funciones genéricas principales de los profesionales de este departamento son:

- a) Ser conocedor de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la empresa.
- b) Ser flexibles, pero a la vez duros en las relaciones, que deben guardar equilibrio, tanto en las relaciones con el empresario, gerente y accionistas, como con los trabajadores, el comité de empresa y los sindicatos.
- c) Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más afines.
- d) Deben preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y para todos los puestos y con el olfato suficiente para saber que quién trabaja en la empresa debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.

2.7.5.2. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO RR.HH.

La planta de estos departamentos está compuesta en general de un jefe de recursos humanos, un analista de recursos humanos, especializado en las funciones del departamento y uno o varios administrativos.

Con respecto a la ubicación del departamento de RR.HH. en el organigrama, suele estar situado debajo del director general o del Alcalde Municipal, formando parte de la estructura orgánica del municipio, o bien ser un staff dependiente del Alcalde Municipal, funcionando a modo de asesoría.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la

colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

2.7.5.3. ¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado.

Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar esta pregunta es necesario considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente

encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

- 1) Análisis del puesto (Descripción y Especificación del Puesto)
- 2) Definición del perfil
- 3) Información de la vacante
- 4) Clasificación del curriculum vitae
- 5) Exámenes
- 6) Selección final

2.7.5.4. PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

2.7.5.4.1. COLOCACIÓN

Como ya se indicó anteriormente, esto es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento tanto de habilidades como de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, entonces es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2.7.5.4.2. ORIENTACIÓN

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su

medio. Portante, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden ser miembros de ella, lo menos que puede hacer esta última para corresponderlos es proporcionar orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión. Es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Por supuesto que depende de la habilidad del seleccionador para realizar una orientación adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

2.7.5.4.3. ÉTICA PROFESIONAL

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la

necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, portante, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización.

Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

2.7.5.4.4. ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa gran responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

2.7.5.4.5. VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

2.7.5.4.6. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Recibida la necesidad de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos

con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

El análisis del puesto consta de dos partes: la descripción y la especificación. A continuación revisamos los conceptos de cada una:

Descripción del puesto: Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, se diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuándo lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una DP indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Especificación del puesto: Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas, sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

2.7.5.4.7. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto permitirá proporcionar los

elementos que conoce la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios para la misma.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios movimientos de personal tanto horizontales como verticales (ascensos).

2.7.5.5.8. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como Bolivia, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no

siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

2.7.5.4.9. SOLICITUD DE EMPLEO

Cuando ya han sido localizados los candidatos, el ambiente en que son recibidos, así como la manera en que son tratados, contribuye en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc. datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

2.7.5.4.10. TABLA DE IDONEIDAD

Ésta tabla debe contener datos que nos permitan lo siguiente:

- **Identificación del evento:** nombre de la persona, fecha, cargo, circunstancia,

resumen de la entrevista. Debe contener además dos aspectos: Declaración de los criterios del puesto de donde sale el análisis y descripción del puesto, donde está la clave para que la entrevista sea buena y preparación de la entrevista teniendo en cuenta el tiempo que va a durar (entre 20 y 30 minutos)

- **Identificación de los símbolos:** experiencias y actitudes del candidato y observaciones.
- **Otro detalle importante es la determinación de los tiempos:**, es decir la asignación de un tiempo perfectamente establecido entre:
- **Separación de una entrevista a otra:** para evitar que los candidatos se crucen y puedan anticiparse al entrevistador.
- **Asignación de tiempo para la entrevista:** que debe ser del 70% para la entrevista pura, un 15% para el inicio y el 15% restante para el final.
- **Asignación de un tiempo para la explotación de la entrevista:** inmediatamente a continuación de la realización de la misma.

2.7.5.4.11. ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos en lo referente a la entrevista.

2.7.5.4.12. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de dos individuos: entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca.

Aunque es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión, el cual incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

Es tarea del entrevistador preparar el ambiente en que se realizará la entrevista en el cual puede considerar determinados factores, en función de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador e identificar cuáles son las que realmente está generando.

2.7.5.4.13. FASES DE LA ENTREVISTA

- i. **Rapport.-** Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito romper el hielo. En sentido estricto, el rapport debe reinar durante toda la entrevista. Ayuda a establecerlo un trato cordial, preguntas que no pongan nervioso al candidato, interés de escucharle. Por el contrario, dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar el hecho de que el entrevistador explique

antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, el propósito, etc. Frecuentemente éste acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera, es mejor emplear sillones de sala y confortables.

- ii. **Cima.-** Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se van a explorar las áreas que se comenzaron a revisar de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.
- iii. **Cierre.-** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar, lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo. Esto para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal y que perciba que siempre "la entrevista vale la pena"; además por supuesto, de que entienda que el hecho de no ser aceptado no implica una derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus posibilidades.

2.7.5.4.14. INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y comprensible para quién posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener la información en una forma diseñada para tal efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1) ¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?
- 2) ¿Pude establecer el rapport?
- 3) ¿Alcancé el objetivo?
- 4) ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 5) ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- 6) ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- 7) ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 8) ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- 9) ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

2.7.5.4.15. PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En ésta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

Muchas herramientas han contribuido de manera formidable a la selección de personal. Por desgracia, existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen entre otras situaciones, las siguientes:

- a) Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar,

instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia.

- b) Falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) Presencia de personas con poca ética que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

2.7.5.4.16. PRUEBAS DE TRABAJO

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones en el desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puente legal, económico y social para establecer una serie de Reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que, por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

2.7.5.4.17. EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante; con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso pueda transmitir el mal.

- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

2.7.5.4.18. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

La investigación socioeconómica pretende cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad social y familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influirían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- **Antecedentes personales:** estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- **Antecedentes familiares:** nombre, estudio y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etc.
- **Antecedentes laborales:** puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- **Situación económica:** presupuesto familiar, renta, propiedades, ingresos, etc.

2.7.5.4.19. DECISIÓN FINAL

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable de que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final. En este tipo de pruebas de situación se valora la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser necesaria la prueba situacional con los "finalistas", se comunicará el resultado de la decisión, y posteriormente se procederá a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpen el proceso de selección, es una función social y obligación profesional, orientar a los candidatos no seleccionados para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es necesario tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas similares.

2.7.5.4.20. CAUSAS MÁS COMUNES DEL FRACASO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

- Mal diseño del perfil buscado

- Insuficiente número de alternativas (demasiado direccionado)
- Cometer errores en la entrevista de selección
- Descuido de las constataciones de referencias.
- No contener o perder de vista el objetivo final de la entrevista

2.8. MARCO TEÓRICO PARA UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.8.1. TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación mencionamos las técnicas de recursos humanos aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos.

a) Aplicadas directamente sobre las personas:

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Integración
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Desarrollo de recursos humanos

b) Aplicadas indirectamente sobre las personas a través de cargos ocupados:

- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación y clasificación de cargos
- Higiene y seguridad

c) Planes genéricos

- Planeación de recursos humanos
- Banco de datos
- Plan de beneficios sociales
- Plan de carreras
- Administración de salarios

2.8.2. ORIENTACIÓN

La orientación de los recursos humanos consiste en hacer expedito el proceso de socialización, mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización.

Es el proceso mediante el cual se dice a los nuevos empleados lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, ayudándoles a superar la tensión de la transición.

2.8.3. PROGRAMA

La palabra programa se define como:

"Conjunto de instrucciones, datos o expresiones registradas que permiten ejecutar una serie de operaciones determinadas".

2.8.3.1. SOCIALIZACIÓN

"La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y bienvenida a los nuevos participantes. La socialización representa una etapa de iniciación, particularmente importante para lograr una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización". Es el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

Es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro de la organización el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización.

Se da el nombre de socialización organizacional a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización.

2.8.3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales e individuales.

2.8.3.3. FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen factores relevantes en el momento de medir el clima de una organización.

Éstos son:

- a. **Métodos de mando:** Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- b. **Fuerzas motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, satisfacción o insatisfacción.
- c. **Proceso de influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar en forma unida y en grupos.
- d. **Proceso de establecimiento de objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados.
- e. **Modos de comunicación:** Se refiere a la forma de comunicación de la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- f. **Proceso de toma de decisiones:** Se refiere al momento en que se debe

tomar una decisión, donde se realiza y quienes participan.

- g. **Proceso de control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace,
- h. **Grupos informales:** Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

2.8.3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, actitudes, valores y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.

"La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por ésta razón, la cultura condiciona la administración de personas".

2.8.3.5. CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada uno de los siguientes mecanismos es utilizado, para mantener o crear la cultura organizacional de una empresa:

- ✓ Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- ✓ Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- ✓ Historias Leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- ✓ Sistemas y procedimientos organizacionales (los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del

desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.), criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación y jubilación.

2.8.3.6. SATISFACCIÓN LABORAL

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Se define como la actitud general de un individuo hacia su empleo. La satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido.



La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr la satisfacción laboral.

2.8.4. PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

El programa de orientación y socialización tiene por objeto que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro definitivo de la organización. En otras palabras, busca ayudarles a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos y a enterarse de lo que es su nueva compañía.

2.8.4.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Específicamente, los objetivos a alcanzar son los siguientes:

-  Darles a los nuevos empleados una visión global de la historia de la compañía y su posición actual.
-  Describir las funciones generales de la compañía.

- ✚ Explicar la estructura organizacional.
- ✚ Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- ✚ Explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía.
- ✚ Describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados.
- ✚ Esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el Reglamento, las políticas y los procedimientos.

2.8.4.2. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN.

Los principales elementos de un programa de orientación y socialización son los siguientes:

a) Asuntos organizacionales:

- Misión y objetivos globales de la organización.
- Políticas y directrices de la organización.
- Estructura de la organización y sus unidades organizacionales.
- Productos y servicios ofrecidos por la organización.
- Reglas y procedimientos internos.
 - Procedimientos de seguridad en el trabajo.
 - Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro.

b) Beneficios ofrecidos:

- Horario de trabajo, de descanso y de comedor.
- Días de pago y de anticipos salariales.
- Programa de beneficios sociales ofrecido por la organización.

c) Deberes del nuevo miembro:

- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.
- Visión general del cargo.
- Tareas.
- Objetivos del cargo.
- Metas y resultados que deben alcanzarse
- Desafíos extremos

2.9 MEMORANDUM DE PLANICACIÓN DE LA AUDITORÍA SAYCO

Este documento resume la información clave obtenida durante el proceso de planificación de la evaluación es una forma de resumir las decisiones importantes y de guiar a los miembros del equipo de trabajo.

La información obtenida y sustentada en los papeles de trabajo detallados anteriormente debe plasmarse en un documento final de la fase de planificación que es el Memorándum de Planificación de Auditoría “MPA” con la siguiente información.

1. Términos de Referencia
2. Información sobre Antecedentes y Operaciones de la Entidad.
3. Estrategia de Auditoría
4. Administración de trabajo
5. Cronograma

2.9.1 TÉRMINOS DE REFERENCIA.

En cumplimiento al convenio suscrito o firmado entre la Universidad Mayor de San Andrés - Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, carrera de

Contaduría Pública y el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, se realizó la evaluación Sayco al Sistema de Administración de Personal de dicho municipio.

2.9.2 OBJETIVO.

Se especificaran los motivos de la evaluación y los fines perseguidos, es decir, el tema o la materia de la evaluación realizada.

Los objetivos deben estar en relación directa con la naturaleza del examen.

El objetivo principal, está dirigido a emitir una opinión sobre la eficacia del Sistema de Administración de Personal y de los instrumentos de control interno incorporados al mismo y la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

2.9.3 OBJETO.

Toda la documentación que respalda los procesos y procedimientos de las operaciones, comprobar el diseño y el funcionamiento del sistema para establecer si los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno relativos al Sistema de Administración de Personal se encuentren implantados en el municipio de Catacora.

2.9.4 ALCANCE.

En este párrafo se mencionara la normatividad aplicada y la profundidad y cobertura del trabajo periodo o gestión.

El periodo a examinado corresponde a la gestión 2011 y se realizó de acuerdo a las Normas de AUDITORÍA Generalmente Aceptadas. Esas

normas requerían de planificación, supervisión y que se ejecutaron en nuestro trabajo para obtener evidencias, se emitió un informe y comunico resultados.

2.9.5 NORMAS APLICABLES.

Se especificaran las normas en el desarrollo de la evaluación:

- ✚ Decreto Supremo N° 26115. De 16 de marzo de 2001, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- ✚ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental (M/CE/10) versión 4 aprobadas por la Contraloría General del Estado con Resolución N° CGR/026/2005 del 24 de Febrero del 2005.
- ✚ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobadas con Resolución No. CGR-1/070/2000 por la Contraloría General del Estado.
- ✚ Guía para la aplicación de principios, Normas Básicas y Generales de Control Interno, aprobadas mediante Resolución de la CGR-1/173/2002 del 21 de Octubre de 2002.
- ✚ Ley 1178 de de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990.
- ✚ Decreto Supremo No. 23215
- ✚ Decreto Supremo No. 23318-A
- ✚ Reglamento de la responsabilidad por la función pública
- ✚ Normas de auditoría gubernamental
- ✚ Ley 2028 de Municipalidades

- ✚ Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización
- ✚ Otras Disposiciones Legales Técnicas inherentes al objeto de la Auditoría.

2.9.6 PROGRAMAS DE AUDITORÍA.

Para la ejecución y cumplimiento de los Objetivos de la Evaluación Sayco, se ha preparado Programas de Trabajo a la medida; los mismos que se adjuntan.

<i>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CATAORA</i>	<i>INICIALES</i>
<i>ELABORADO POR:</i>	AOD - EYT
<i>REVISADO POR:</i>	
<i>APROBADO POR :</i>	

2.9.6.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

El Programa de Auditoría está orientado a evaluar los objetivos definidos en la presente Evaluación Sayco, el mismo que se adjunta al presente Trabajo.

EVALUACIÓN SAYCO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CATAORA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVO:

El Objetivo es emitir una opinión independiente sobre el cumplimiento del Ordenamiento Jurídico Administrativo, Normativa vigente y obligaciones contractuales sobre la determinación de los grados de implantación, implementación y desarrollo del Sistema de Administración de Personal y establecer deficiencias y excepciones de control interno para poder emitir recomendaciones tendientes a subsanarlas en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

Se realizó los siguientes procedimientos:

- ✓ Determinar que el Sistema este implantado y funciones conforme a Normas Básicas estipuladas en el D.S. N° 26115.
- ✓ Establecer que los Subsistemas del Sistema de Administración de Personal hayan sido implantados.

2.10. Verificar si el sistema de control interno esté funcionando
PROGRAMA DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO EFICAZ PARA SACAR PROVECHO DE LAS FORTALEZAS DE LOS EMPLEADOS Y REDUCIR SUS DEBILIDADES

2.10.1. DESARROLLO

La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de éste se logran varios resultados claves para el éxito de toda institución, en el área de RRHH.

Para conocer acerca de lo que es la evaluación, sus objetivos, principios, métodos de evaluación, importancia y ventajas, a continuación se elabora un marco teórico sobre el tema que servirá de soporte para aplicar un programa.

2.10.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. DEFINICIÓN, OBJETIVOS E IMPORTANCIA

Evaluación de desempeño (E.D.): Sistemática evaluación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

Evaluación de desempeño (E.D.): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Martínez, Carlos (1998).

La ED constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las Evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla Evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, oficiales mayores, directores de área, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Harper& Lynch (1992), plantean que la ED es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales; todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la ED debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

La ED es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituirá los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 1995). Éste autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- ❖ Es un procedimiento continuo.
- ❖ Es un procedimiento sistemático.
- ❖ Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- ❖ Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- ❖ Es un procedimiento de expresión de juicios.
- ❖ Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- ❖ Tiene una óptica histórica.
- ❖ Tiene una óptica prospectiva.
- ❖ Su finalidad es la integración

Según Sikula (1989), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento. Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir mejores relaciones entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.

- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período que media entre dos Evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrecen y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinarse plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

2.10.3. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es necesario que las Evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado. Las Evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.

Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y ésta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

2.10.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
6. Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con éste fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del

subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desenvuelve en el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

2.10.5. FUNCIÓN DEL ÁREA DE PERSONAL EN LA EVALUACIÓN

Es evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto; de la calificación de méritos derivan premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

2.10.6. ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO

Son parámetros que permiten una medición más objetiva. Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis del puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y que deben ser evaluados en todos los casos.

2.10.7. MEDICIONES DEL DESEMPEÑO

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición; éstos son la objetividad y la subjetividad. Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.

Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

2.10.8. ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. En el efecto de acontecimientos recientes, las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de ésta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina porque los calificadores son renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas, es decir, consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en el punto medio de la escala; ésta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios. Se puede disminuir el efecto de ésta especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.

Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no lo son. Consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente porque no influyen en las descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados. El efecto de halo o estereotiparían hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores; éste efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, evaluando separadamente a cada grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades a otras. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar o conquistar popularidad, algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente

benévolas o sistemáticamente estrictas.

Suavidad o indulgencia: surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir éste error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, además solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

Métodos para reducir distorsiones: los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de evaluadores y evaluados, la retroalimentación evaluado - evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación. La capacitación puede incluir tres pasos:

- i. Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión,
- ii. Explicar la importancia de las Evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal,
- iii. Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias Evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

Elementos interculturales: el fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor, recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces.

Capacitación de los evaluadores: el mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción, puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de

capacitación para evaluadores se propone la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Entrevistas de evaluación: Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprenderá fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento de los méritos del trabajador, primero es individual y después colectivo.

2.10.9. PRINCIPIOS DE UNA ENTREVISTA DE E.D. EFECTIVA

- a. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- b. Especifique al evaluado que ésta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias,
- c. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- d. Sea claro, directo y específico,
- e. Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- f. Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
- g. Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño,
- h. Destaque su disposición de colaborar con el evaluado,
- i. Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas,
- j. Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que éste crea necesario.

- k. Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

2.10.10. IMPORTANCIA DE LA E.D.

Permite determinar en forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización. Identificar personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

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

La ED es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados en los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior. Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que éste tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como poseer la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo planificado.

2.10.11. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicarla necesidad de volver a capacitar a un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional, guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las Evaluaciones.

2.10.12. PLAN DE ACCIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

1. Mejorar el rendimiento.
2. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
3. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de éstos objetivos se diseñará un plan de medidas que se hará conocer individualmente a cada empleado en una discusión formal y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar entre tres y seis metas, así como definir sobre quién recae la responsabilidad del cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de

cumplimiento y los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en los que el plan será controlado. De existir alguna limitación deberá ser claramente reflejada.

2.10.12.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

i. Escalas de puntuación.- El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada, representada cada característica por una línea horizontal uno de cuyos extremos corresponde a la menor justificación y el extremo contrario al grado máximo a fin de colocar en una marca de la escala al trabajador a juicio del calificador.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

ii. Escalas más comunes.-

- A. Escala de calificación: Se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.
- B. Escala continua: Se denomina de ésta manera al paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando, se hace en forma insensible.

C. Discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca

iii. Estándares de producción.- Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

iv. Lista de verificación.- La persona que califica, selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

v. Tipos de Listas de Verificación.

- ✓ **Ponderadas:** consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.

- ✓ **De preferencia:** A diferencia de la anterior, ésta contiene frases

agrupadas de cuatro en cuatro siendo dos favorables y dos no, señalando el supervisor de cada grupo dos frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también método de elección forzada.

Las ventajas de éste sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

2.10.12.2. MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre dos y tres frases; el calificador elige dos que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

2.10.12.3. MÉTODO DEL REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En éste documento el evaluador

consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo.

Método de evaluación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial.

Éste método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

2.10.12.4. ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

2.10.12.5. ESCALA BASADA EN LA CONDUCTA

Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son siete puntos los que se evalúan:

1. Desempeño extremadamente sobresaliente.
2. Buen rendimiento.
3. Rendimiento ligeramente bueno.

4. Desempeño aceptable.
5. Desempeño ligeramente malo.
6. Mal desempeño.
7. Rendimiento extremadamente malo

2.10.12.6. MÉTODO DE VERIFICACIÓN DE CAMPO

En éste sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

2.10.12.7. MÉTODO DE EVALUACIÓN EN GRUPOS

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

2.10.12.8. MÉTODO DE CATEGORIZACIÓN

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo pero mide cualitativamente. Éste método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y

sencillo, tiene como inconveniente que si hay dos personas iguales tiene que quedar forzosamente una más abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

2.9.12.9. MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA

Se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en las siguientes proporciones:

- a) 10% calificación muy inferior
- b) 20% calificación inferior
- c) 40% calificación promedio
- d) 70% calificación superior
- e) 100% calificación muy superior

En éste método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

2.10.12.10. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PAREJA

El evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido. Se enlistan al personal por características, comparando a cada uno de los elementos de su grupo, determinando quien posee la característica en cuestión; la desventaja es que determina quién es mediocre y quien el sobresaliente.

2.10.12.11. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO FUTURO

Éste método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial

del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluación
- Administración por objetivos
- Evaluación psicológica
- Métodos de los centros de evaluación

2.10.13. AUTOEVALUACIONES

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

2.10.14. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Como además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Está muy ligado a los programas de la administración por objetivos, se basa en comparación periódica entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo práctico, su funcionamiento depende de las actitudes y puntos de vista del supervisor.

2.10.14.1. EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

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

2.10.14.2. MÉTODO DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

2.11. METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE PERSONAL Y AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de los recursos humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de los municipios pequeños, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de recursos humanos. Los municipios medianos (como Chulumani) utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de recursos humanos por la Unidad de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a al trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer planes a corto y a largo plazos.

Anticipándose a determinado nivel de demanda de personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para llenar las vacantes que es posible que se presenten. Estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la

congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de abandono de la organización.

Tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal se tienen en cuenta para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos de la organización. El resultado de ésta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

Para algunos sectores, la valoración de eficiencia no presenta dificultades (producción por ejemplo); existen estándares y parámetros bien precisados, términos de comparación claramente estables y sobre la base de tales índices se puede analizar el nivel de eficiencia real alcanzado. En otros sectores, el cálculo es más difícil y complicado por ausencia de tales parámetros o por falta de pruebas para su validez, por lo cual el problema del control de la eficiencia permanece por ahora como objeto de investigación.

Entendemos por auditoría de personal un análisis y una valoración de los programas, políticas y procedimientos, y de su aplicación práctica sobre el personal para valorar su funcionamiento real y puntualizar los medios para mejorarlos.

El control puede extenderse a toda la función de personal o sólo a algunos de sus aspectos considerados preeminentes y de mayor importancia en el presupuesto. Un control parcial puede ser un camino óptimo para llegar a una auditoría completa: se parte de uno o más sectores buscando los índices de comparación; así, se llega a nuevos sectores hasta tener un cuadro completo de la función completa.

Un control parcial presupone, por lo menos, la individualización experimental e hipotética de una serie de estándares para cada sector controlado; es decir, será necesario llegar a un cuadro resumido de los datos a controlar. Este modelo es muy importante porque permite una visión completa de los elementos que hay que investigar y discutir de un modo preliminar acerca de los estándares considerados más significativos.

Para un control total, es decir, extendido a toda la función de personal, el estudio para la determinación de los índices debe ser más analítico que profundo: se trata de descubrir si la función de personal es más o menos eficiente, o sea, de someter a estudio la misma razón de su existencia.

2.11.1. ¿A QUIÉN CORRESPONDE LA ACCIÓN DE CONTROL?

En primer lugar es necesario decidir si conviene efectuarla en el interior o confiarla a consultores. La selección podrá decidirse sólo considerando el tipo de control que se quiere efectuar. Si el gobierno municipal decide realizarla por su cuenta existe una gama de soluciones de adopción más frecuente acerca de cuál órgano se hará cargo de la auditoría; la selección se efectuará teniendo presentes las exigencias reales y las situaciones propias de cada institución. La auditoría puede realizarse:

- Por el Órgano Rector (Contraloría General del Estado Plurinacional), que se sirve de sus propios órganos de staff
- Por la Unidad de Auditoría Interna del Municipio, cuando exista, de acuerdo con un esquema organizativo vigente.
- Por la Administración de Personal (que se adopta raras veces por motivos obvios).
- Por un comité conveniente, en el que estén representados el Alcalde Municipal y Administración de Personal.

Cada solución tiene sus propias virtudes y defectos que hay que considerar a la luz de las situaciones de las empresas existentes. La Auditoría se puede realizar con el auxilio de las siguientes técnicas:

a. Técnica de recolección de datos.- Es la técnica más utilizada. Esta técnica se sirve de una amplia serie de datos observados durante el período de tiempo que se quiere someter a control (normalmente un año), y se compara con los parámetros previamente fijados o con los mismos datos observados en períodos precedentes.

Naturalmente, en los datos a observar hay discordancia entre los diversos autores y diversas experiencias, cosa por otro lado comprensible si se piensa que el mismo dato no puede tener para todos un significado idéntico y un valor equivalente. Se considera que un índice significativo puede ser obtenido basándose en los siguientes diez factores:

1. Cómo está situada la rotación de personal en el gobierno municipal en comparación con otros municipios del mismo nivel de desarrollo.
2. En qué nivel se encuentra el índice de ausentismo en relación con los promedios precedentes de empresa y con los de otras empresas del sector.
3. Cuál es la situación de los costos de la mano de obra en relación con los del año anterior.
4. Cuál es la tendencia existente en la empresa por la frecuencia y gravedad de los accidentes.
5. Cuál es el número de renuncias en aumento o en disminución.
6. Cuál es la posición del nivel retributivo de la empresa respecto al promedio local.
7. En qué nivel está la relación entre el costo de trabajo directo y el de trabajo indirecto respecto a los años anteriores.
8. Cuál es la tendencia en el consumo de los suministros.
9. Como es la planta del Servicio de Personal respecto al año anterior.
10. Cuál es la tendencia de las horas extras en relación con el año anterior. Si los diez índices se encuentran en aumento, se debe deducir que la Administración de Personal no se encuentra en el nivel de eficiencia que le debería corresponder.

b. El análisis de los parámetros significativos.- Según otros autores, la recolección de una

Serie tan vasta y completa de datos no es necesaria, pudiéndose conseguir los mismos resultados con el simple análisis de algunos parámetros particularmente

significativos como:

- ✓ La calidad del personal en relación a su puesto.
- ✓ La utilización del personal en relación su capacidad.
- ✓ Desarrollo y preparación para las futuras necesidades.
- ✓ Identificación de los objetivos del grupo con los del gobierno municipal.

c. Análisis de las quejas.- Algunos estudios del sector de personal sostienen que un control satisfactorio de la eficiencia del sector se puede obtener de un análisis completo y exacto de todas las quejas de las personas durante un periodo de tiempo. Pero con el fin de que tal sistema pueda funcionar, es necesario que:

- ✓ Dirección encargada de los controles.
- ✓ Se garantice la inmunidad a todos aquellos que presenten quejas (tratándose de quejas de carácter personal no podría utilizarse el anonimato porque la persona pide el examen de su propio caso).
- ✓ La administración de personal está llamada a examinar junto con los órganos de control, las quejas habidas con el fin de evitar el nacimiento de posibles controversias.
- ✓ Se prevea un sistema de entrevistas para profundizar en las causas reales de las quejas y obtener las soluciones del caso.

d. Las encuestas de opinión: El punto de partida es de nuevo el señalado anteriormente; se considera el efecto inmediato del programa de personal sobre las personas. Porque si la encuesta de opinión pone en claro un descontento muy difundido, es evidente que en la política de personal hay algo que no marcha.

e. Las listas de control: Consideramos que puede representar como máximo un auxilio para el estudio de los problemas de control pero que no puede ser promocionado a instrumento primario y esencial. Es un instrumento válido y una ayuda en la medida en que la prepara el mismo municipio, teniendo presente la realidad objetiva en que opera, las condiciones que limitan la acción y los datos en

resumen que representan el contexto de su acción.

f. Entrevistas libres: El sistema de entrevistas libres no constituye más que una variación limitativa del ya citado método de las encuestas de opinión. En lugar de recurrir a un cuestionario se utiliza la entrevista, normalmente sobre una muestra preseleccionada con los caracteres de la máxima representatividad. Los datos obtenidos de las entrevistas se preparan naturalmente de la misma manera que los extraídos del cuestionario cuando éste constituye el principal apoyo de la encuesta.

CAPÍTULO III

3. REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (RE-SAP)

3.1. DISPOSICIONES GENERALES

TITULO I

CAPÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO

Artículo 1. Definición del Reglamento Específico

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP), regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa Municipal, en el marco de las disposiciones legales vigentes.

Artículo 2. Artículo de seguridad

En caso de existir duda, contradicciones, omisión o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, se recurrirá a lo expresamente establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal aprobadas mediante Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001.

Artículo 3. Ámbito de aplicación del RE-SAP

El RE-SAP es de aplicación y cumplimiento obligatorio de todos los servidores públicos de la Municipalidad.

Artículo 4. Servidores públicos y otros empleados municipales

De acuerdo al artículo 4 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público N° 2027 del 27 de

octubre de 1999, se entiende por servidor público como "aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración". El artículo 12 del DS N° 25749 de 20 de abril de 2000 del Reglamento al Estatuto del Funcionario Público distingue cinco clases de servidores públicos:

- ✓ **Funcionarios electos**, son aquellas personas elegidas en votación universal, directa, libre y secreta por el período que establece la Constitución Política del Estado. Son funcionarios electos: Los señores Concejales, el Honorable Alcalde Municipal, y los Agentes Municipales. Estos funcionarios no estén sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa Municipal.
- ✓ **Los de libre nombramiento**: Son aquellas personas designadas por la máxima autoridad ejecutiva de una entidad pública para realizar funciones administrativas y técnico especializadas: Son funcionarios designados o de libre nombramiento: los Asesores Generales y los Oficiales Mayores, los mismos que no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa Municipal.
- ✓ **Funcionarios de Carrera**: son aquellas que forman parte de la administración pública que ocupan puestos previstos en la estructura orgánica de la institución de acuerdo al proceso de dotación de personal, desempeñando sus funciones conforme a las disposiciones de la Carrera Administrativa Municipal. Son funcionarios de Carrera las personas que ocupan cargos desde las Jefaturas de Unidad, en orden descendente, hasta llegar al último nivel de la estructura orgánica del Gobierno Municipal.
- ✓ **Funcionarios interinos**: son personas individuales contratadas por un periodo no mayor a 90 días para cubrir puestos vacantes de la estructura institucional o para resolver alguna necesidad emergente con duración definida, siempre y cuando esas funciones no puedan ser realizadas por los servidores regulares de la institución. En ningún caso los funcionarios interinos podrán constituirse de manera automática en funcionarios de carrera.

Artículo 5. Excepciones

Quedan exceptuados del cumplimiento del presente Reglamento específico, los servidores públicos elegidos por votación nacional o local, éstos son: los señores Concejales, el Honorable Alcalde Municipal y los Agentes Municipales del Gobierno Municipal.

Artículo 6. Obligaciones y atribuciones del Gobierno Municipal.

- a) Aplicar las disposiciones del Estatuto del Funcionario Público, según corresponda.
- b) Implantar el Sistema de Administración de Personal, conforme a las Normas Básicas y bajo la orientación del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).
- c) Cumplir con las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Servicio Civil en el ámbito de su competencia.
- d) Desarrollar las actividades del proceso de incorporación de servidores públicos a la Carrera Administrativa Municipal, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- e) Solicitar y/o acogerse a los programas de asistencia técnica del Servicio Nacional de Administración de Personal.
- f) Realizar, bajo la orientación del SNAP, investigaciones que determinen las necesidades de capacitación de los servidores públicos, en especial a aquellos aspirantes a ingresar a la Carrera Administrativa Municipal.
- g) Suministrar oportunamente todos los datos e información requerida por el Sistema de
- h) Información de Administración de Personal (SNAP).
- i) Dar oportunamente a la Superintendencia de Servicio Civil la información relativa a los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios públicos de carrera.
- j) Elaborar y actualizar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, en el marco de las disposiciones emitidas por el Órgano Rector del Sistema, de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de personal del Municipio.

Artículo 7. Responsables Son responsables de:

- a) Implantar, cumplir y vigilar el Sistema de Administración de Personal, el Honorable Alcalde Municipal.
- b) Implantación operativa del Sistema de Administración de Personal, el Oficial Mayor Administrativo del Municipio.

TITULO II

3.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Artículo 8. Componentes del Sistema de Administración de Personal

El Sistema de Administración de Personal (SAP), se establece en base a los siguientes subsistemas:

- a) Subsistema de Dotación de Personal
- b) Subsistema de Evaluación del Desempeño
- c) Subsistema de Movilidad de Personal
- d) Subsistema de Capacitación Productiva
- e) Subsistema de Registro

CAPÍTULO I

3.2.1. SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

Artículo 9. Proceso del subsistema de dotación de personal

Los procesos que conforman el subsistema de dotación de personal son:

- a) Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos.
- b) Cuantificación de la Demanda de Personal.
- c) Análisis de la Oferta Interna de Personal.

- d) Formulación del Plan de Personal.
- e) Programación Operativa Anual Individual.
- f) Reclutamiento y Selección de Personal.
- g) Inducción o integración,
- h) Evaluación de confirmación.

Artículo 10. Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos

I. Clasificación

Los puestos se clasifican, de acuerdo a la estructura orgánica, en las siguientes categorías: Superior, Ejecutivo y Operativo. La clasificación de acuerdo al siguiente detalle:

<i>CATEGORÍA</i>	<i>NIVEL</i>	<i>PUESTO(S)</i>	<i>CARRERA ADM</i>
	1°	H. Alcalde Municipal	NO
	2°	Oficial Mayor	NO
	3°	Asesores	NO
	4°	Directores Área	SI
	5°	Profesional	SI
	6°	Técnico- Administrativo	SI
	7°	Auxiliar	SI
	8°	Servicios	SI

II. Valoración

La valoración de puestos para los funcionarios postulantes, los funcionarios de Carrera Administrativa Municipal y aquellos funcionarios que no se encuentren dentro de las disposiciones vigentes de la Carrera Administrativa Municipal, se realizará por el método de "Valoración por Puntos".

El procedimiento para la valoración de puestos está en función a requisitos, habilidades y destrezas que el puesto exige.

III. Remuneración

Considerando las posibilidades económicas de la Municipalidad, la remuneración del personal se efectuará en función al valor del puesto y de acuerdo a los ocho niveles jerárquicos que contempla la estructura de la institución.

Los instrumentos que sirven de guía para la remuneración son: la escala salarial y la planilla presupuestaria.

- a. Las prestaciones complementan la remuneración, son comunes a los servidores públicos independientemente del puesto que desempeñan. Son de carácter obligatorio y están establecidas por las disposiciones legales vigentes en materia de seguridad social.
- b. El servidor que sea promocionado percibirá la remuneración que corresponda a su nuevo puesto a partir del momento que asuma sus funciones.

Artículo 11. Procesos de Cuantificación de la Demanda de Personal

La cuantificación de la demanda de personal consiste en prever y planificar, en cantidad y calidad del personal que requiere el Gobierno Municipal para ser asignado a cada puesto de trabajo necesario. Para este efecto, se realizará la cuantificación a largo plazo y a corto plazo:

La cuantificación de la demanda de personal a largo plazo, permite identificar las necesidades de personal para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica, y el Plan de Desarrollo Municipal, para el establecimiento y gestión de los planes de carrera, sujeta al Sistema de Organización Administrativa y restricciones presupuestarias.

La cuantificación de la demanda de personal en el corto plazo, permite identificar la contribución de cada puesto a los objetivos del Programa de Operaciones Anual, ligándoles al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta cuantificación se expresa en la Programación Operativa Anual Individual.

Artículo 12. Proceso de Análisis de la Oferta Interna de Personal

El proceso del análisis de la oferta interna de personal consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de la institución a objeto de determinar sus

características personales, educativas, laborales y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la Alcaldía.

Este proceso permitirá:

- a) Establecer la adecuación persona-puesto
- b) Establecer los planes de carrera individuales

El instrumento básico para el análisis de la oferta interna de personal es el inventario de personal.

En caso de que el análisis de la oferta interna de personal no satisfaga las necesidades de la entidad, los puestos serán cubiertos con personal externo, conforme a lo señalado en el Artículo 15 del presente Reglamento.

Artículo 13. Proceso de Formulación del Plan de Personal

Con los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y los resultados del análisis de la oferta interna de personal; se determinará el plan de personal en la Alcaldía, considerando los siguientes aspectos:

- a) Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo.
- b) Estrategias para la reasignación o adecuación de personal
- c) Estrategias de implantación de la Carrera Administrativa Municipal y nuevas incorporaciones
- d) Estrategias de capacitación institucional

Artículo 14. Proceso de Programación Operativa Anual Individual (POAI)

Para el cumplimiento de los objetivos del Programa de Operaciones Anual de cada gestión, se establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a. La determinación de los objetivos de cada puesto, sus Funciones y los resultados que se esperan de su desempeño.

- b. Una vez aprobada la Programación Operativa Anual Individual de cada funcionario de Carrera Administrativa Municipal, ésta deberá ser enviada a la Unidad de Personal.
- c. La Programación Operativa Anual Individual deberá contener al menos lo siguiente:
 - 1. **Identificación;** ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad.
 - 2. **Descripción;** funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados en términos de calidad y cantidad.
 - 3. **Especificación;** los requisitos personales y profesionales que el puesto exige.

Artículo 15. Procesos de Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos y capaces de contribuir eficientemente al logro de los objetivos de la Municipalidad; fundamentándose en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Este proceso se realizará mediante convocatorias internas y externas.

I. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal, comprende las siguientes etapas:

- A. **Pasos previos para llenar una vacancia.** La vacancia, será cubierta en atención a las demandas del Programa de Operaciones Anual, en un plazo máximo de 30 días calendario una vez declarado un puesto vacante, debiendo al efecto la Unidad de Personal, verificar la disponibilidad del ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualizar la Programación Operativa Anual del puesto a cubrir.
- B. **Modalidades del reclutamiento.** El reclutamiento se podrá realizar mediante dos modalidades: Invitación Directa o Convocatoria Pública:
 - a. **Invitación Directa.** Se efectuará a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales para cumplir puestos ejercidos por funcionarios designados.

También se invitará directamente a personas de probada formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar de libre nombramiento y, de apoyo directo, en el despacho de la máxima autoridad ejecutiva.

Convocatoria Pública. Los procesos de reclutamiento de personal, deberán ser realizados mediante convocatorias públicas internas y/o externas.

La convocatoria interna, estará dirigida exclusivamente a los servidores públicos de la municipalidad con fines de promoción o para ser incorporados a la Carrera Administrativa Municipal y será publicada en lugar visible y de acceso común: Si no calificara ninguno se procederá con la convocatoria externa. La Unidad de Personal deberá realizar la convocatoria interna y hacerla conocer al personal de la Honorable Alcaldía Municipal, tomando como base el modelo de convocatoria interna.

La convocatoria externa, estará abierta a la participación tanto de los servidores públicos de esta institución como de personas ajenas a la misma. Esta convocatoria será publicada en la Gaceta Oficial de Convocatorias y opcionalmente en medios locales de difusión también podrá ser comunicada a los Colegios de Profesionales.

El reclutamiento de los funcionarios interinos con excepción de los contratados para programas y proyectos que se rige por disposiciones específicas, se efectuará de acuerdo a la modalidad que el Municipio elija para este tipo de servidores públicos, debiendo asegurarse que los candidatos cumplan mínimamente los requisitos y condiciones del puesto establecidos en la respectiva Programación Operativa Anual Individual.

Convocatoria. La convocatoria proporcionará información a los potenciales postulantes sobre el puesto a cubrir, sus objetivos, sus requisitos, el plazo de presentación, así como la forma y lugar de recepción de postulantes. La convocatoria se declarará desierta si no lograra atraer al menos a un postulante que cumpla los requisitos exigidos por el puesto convocado. Si durante el proceso de selección no calificara ningún postulante se emitirá una ampliación o segunda convocatoria.

La ampliación de la convocatoria corresponderá cuando no se modifiquen los requisitos de la primera convocatoria. La segunda convocatoria tendrá lugar cuando se modifiquen esos requisitos. En ambos casos se procederá con el número de

postulantes que existiesen.

Selección de Personal La selección de personal para la municipalidad de Catacora, busca proveerá 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 los servidores públicos y consecuente ingreso a la función Pública, se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en el presente Reglamento; contemplándose para ello las siguientes etapas:

1. Evaluación. En el proceso de selección de personal se realizará la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes para lograr los resultados específicos y continuos a través de:

- ✓ Evaluación curricular verifica el cumplimiento de los requisitos de formación y experiencia laboral a través de la documentación presentada por el postulante.
- ✓ Evaluación de capacidad técnica. Esta evaluación valora conocimientos, experiencia y potencial de desarrollo en referencia a los objetivos a lograr establecidos en la descripción del puesto convocado.
- ✓ Evaluación de cualidades personales. Califica las habilidades interpersonales del postulante, así como su evaluación psicológica. Es decir, califica los atributos individuales considerados necesarios para el desempeño del puesto convocado, como consecuencia de la entrevista personal al candidato.

2. Comité de Selección. La selección de personal se llevará a cabo por medio de conformación de un Comité de Selección, compuesto por el Jefe de Personal, un representante de la Unidad Solicitante y un representante nominado por la Máxima Autoridad Ejecutiva. El Comité de Selección, en forma previa a la convocatoria definirá las técnicas a utilizar, los factores a considerarse, los puntajes mínimos a ser alcanzados en dicha evaluación o selección de personal.

3.2.2. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Artículo 22°.- (Concepto y objeto) La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

Los objetivos de este subsistema son:

- a. Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- b. Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c. Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- d. Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- e. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

Artículo 24°.- (Procesos del subsistema de evaluación del desempeño) Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son: programación y ejecución del desempeño.

Artículo 25°.- (Proceso de programación de la evaluación del desempeño) La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad. La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia;

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

<i>Categoría</i>	<i>Reconocimiento o Sanción</i>
Excelente	Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la entidad y a incentivos psicosociales. El funcionario público de carrera que obtenga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, que se ajuste a un plan de adecuación y a un programa de capacitación definido por la entidad.
Bueno	Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.
Suficiente	Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.
En observación	Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos Evaluaciones consecutivas “En Observación” darán lugar a la separación del servidor de la entidad.

Artículo 26°.- (Proceso de ejecución de la evaluación del desempeño) El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe

inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público.

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:

3.2.3. SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL

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

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

Son objetivos de este subsistema:

- a. Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- b. Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- c. Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.

Artículo 28°.- (Procesos del subsistema de movilidad de personal) Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria son: promoción, rotación, transferencia y retiro.

Artículo 29°.- (Proceso de promoción) La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad.

- a. La promoción vertical es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, implica mayores

facultades y remuneración. Para participar en el proceso de promoción vertical, el servidor público deberá presentarse a convocatorias internas y concursos en igualdad de condiciones.

- b. La promoción vertical se realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento establecidos en las presentes Normas Básicas. Deberá existir la demanda claramente identificada en el marco del Sistema de Programación de Operaciones y Sistema de Organización Administrativa, y la disponibilidad efectiva del puesto vacante.
- c. Los servidores públicos que hayan sido promocionados, estarán sujetos al período de confirmación señalado en las presentes Normas Básicas. En tanto no se realice la evaluación de confirmación, éstos ocuparán el puesto con carácter interino. Si los resultados de la evaluación de confirmación en el nuevo puesto no fueran satisfactorios, el servidor público será restituido a su puesto anterior.
- d. La promoción horizontal es la posibilidad del servidor público de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación del desempeño excelente.
- e. La entidad en su Reglamento específico, definirá el número de grados o pasos.

Artículo 30°.- (Proceso de rotación) La rotación es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

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.

Artículo 31°.- (Proceso de transferencia) La transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la

misma entidad u otra entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el servidor público y las entidades involucradas.

Artículo 32°.- (Proceso de retiro) El retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público. El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales:

- a. Renuncia, entendida como el acto por el cual el servidor público manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la entidad, 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 servidor público 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 entidad. La decisión de retiro deberá ser comunicada al servidor público 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 período de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados.

- h. Supresión del puesto, entendida como la eliminación de puestos de trabajo, cuando éstos dejen de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias o 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.
- i. Si el servidor público afectado cumpliera los requisitos en un puesto vacante, será asignado al mismo previo cumplimiento de los procesos establecidos en las presentes Normas Básicas.
- j. La decisión de retiro por supresión del puesto, deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 30 días calendario.
- k. Retiro forzoso, procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y en el Reglamento Interno de la entidad.
- l. También se considera retiro forzoso el originado en la reducción de la remuneración previamente asignada, en cuyo caso el servidor podrá o no acogerse al retiro.
- m. Prisión formal del servidor público, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada.
- n. Rescisión del contrato de trabajo del personal eventual. La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño conforme a las presentes Normas Básicas.

3.2.4. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

Artículo 33°.- (Concepto y objeto) La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

Los objetivos que busca la capacitación productiva son:

- ✓ Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- ✓ Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la Institución.

Artículo 34°.- (Procesos del subsistema de capacitación productiva) El subsistema de capacitación productiva comprende cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

Artículo 35°.- (Proceso de 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 entidad. 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.

Artículo 36°.- (Proceso de programación de la capacitación) La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

Además se deberá considerar:

- ✓ Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país, que deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.
- ✓ Las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, deben estar definidas en el Reglamento específico de la entidad, priorizando al personal de carrera.
- ✓ La entidad podrá admitir pasantías de estudiantes y egresados destacados, o disponer la participación de sus servidores públicos con alto potencial de desarrollo en pasantías en otras entidades u organismos nacionales e internacionales, de acuerdo a los procedimientos que deberán ser establecidos en su Reglamento específico.
- ✓ Las personas que accedan a una pasantía no recibirán ninguna retribución ni adquirirán automáticamente condición de funcionarios de carrera. El tiempo de la pasantía será considerada a favor en las convocatorias de personal público, a las cuales postule el pasante. Los funcionarios públicos mantendrán su remuneración.
- ✓ El proceso de incorporación de nuevos servidores públicos a la podrá incluir dentro de sus requerimientos programas especiales de capacitación, previo al ingreso de los mismos.

Artículo 37°.- (Proceso de ejecución de la capacitación) La ejecución del programa de capacitación estará a cargo de la entidad, del CENCAP o de terceros, conforme a la programación y a los recursos presupuestados. El CENCAP 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.

3.2.5. SUBSISTEMA DE REGISTRO

Artículo 42°.- La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que

permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad.

El Subsistema de Registro tiene por objetivos:

- a. Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.
- b. Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.
- c. Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública.
- d. Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función de personal en los sectores sujetos a la aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas.
- e. Las entidades públicas organizarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios de carrera y remitirán dicha información a la Superintendencia de Servicio Civil, conforme a reglamentación expresa, con el objeto de proveer la información necesaria para el tratamiento de posibles impugnaciones de los funcionarios afectados, mediante recursos jerárquicos.

Artículo 43°.- (Procesos del subsistema de registro) El subsistema de registro comprende los procesos de: generación, organización y actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal.

Artículo 44°.- (Proceso de generación de la información) Los documentos que genera el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal son de dos tipos:

- ✚ Documentos individuales, que afectan la situación de cada servidor público, tales como memorándum, calificación de años de servicio, solicitudes de vacación e informes de evaluación del desempeño entre otros.
- ✚ Documentos propios del sistema, que se generan como resultado 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.

Artículo 45°.- (Proceso de 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:

- ✚ Ficha personal.
- ✚ Archivos físicos
- ✚ Documentos propios del sistema
- ✚ Inventario de Personal

Artículo 46°.- (Proceso de 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 éste.

Artículo 47°.- (Sistema de información de administración de personal)

El registro de servidores públicos se instrumentará a través del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP).

El Servicio Nacional de Administración de Personal implantará y administrará el Sistema de Información de Administración de Personal en la Administración Pública.

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.

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.

La información del SIAP es confidencial, sólo se podrá emitir información agregada y no individual; salvo autorización del interesado.

3.3. CARRERA ADMINISTRATIVA

Artículo 55°.- (Condiciones previas) El ingreso de funcionarios a la , podrá iniciarse una vez que la entidad haya cumplido con los requisitos para la implantación del Sistema de Administración de Personal, establecidos en las presentes Normas Básicas y que cuente con su Reglamento específico.

Artículo 56°.- (Requisitos) Todo ciudadano sin discriminación alguna, puede aspirar a desempeñar un puesto de carrera siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en el Estatuto del Funcionario Público, su Reglamento y las presentes Normas Básicas, en cumplimiento a lo siguiente:

- a) Estar en pleno goce de los derechos civiles y políticos.
- b) Poseer capacidad para el buen desempeño del puesto, la cual será demostrada en los concursos realizados mediante convocatorias internas y/o externas.
- c) No haber sido condenado a pena corporal, salvo rehabilitación concedida por el Senado, ni tener pliego de cargo o auto de culpa ejecutoriado, ni estar comprendido en los casos de exclusión e incompatibilidades establecidos por Ley.

- d) Ser nombrado por autoridad competente.
- e) En caso de ser seleccionado, cumplir satisfactoriamente con el período de prueba establecido, salvo si se trata de reingreso a la carrera, en un puesto similar al que originalmente ocupado el interesado.

Artículo 57°.- (Funcionarios reconocidos en la carrera administrativa)

De acuerdo a las disposiciones de la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y su Decreto Reglamentario N° 25749, serán reconocidos como funcionarios de carrera, los servidores públicos que, a la fecha de vigencia de la citada Ley se encuentren comprendidos en las siguientes situaciones:

- a. Desempeño de la función pública en la misma entidad, de manera ininterrumpida por cinco o más años, independientemente de la fuente de su financiamiento, salvo lo dispuesto en el inciso b) del presente artículo.
- b. Desempeño de funciones en la misma entidad, de manera ininterrumpida, por siete años o más para funcionarios que ocupan puestos del máximo nivel jerárquico (cuarto nivel) de la carrera administrativa, independientemente de la fuente de su financiamiento.
- c. Los que actualmente formen parte de una carrera administrativa establecida.
- d. Aquellos que actualmente desempeñen una función pública y hubiesen sido incorporados a través del Programa de Servicio Civil, independientemente de su fuente de remuneración

Podrán asimilar la condición de funcionarios de carrera, previa convalidación de su proceso de vinculación con la administración pública por parte de la Superintendencia de Servicio Civil, aquellos servidores que hayan sido incorporados al servicio público, en los últimos cinco años a través de procesos de convocatorias públicas competitivas, acordes con los principios previstos en el Estatuto del Funcionario Público.

Para dar cumplimiento a los puntos I y II, sólo podrán ser incorporados a la carrera administrativa aquellos dependientes que presenten renuncia voluntaria a su puesto, y sean liquidados de acuerdo al régimen laboral a que tengan derecho continuando en sus funciones, quedando sujetos al Estatuto del Funcionario Público, sus disposiciones reglamentarias y las presentes Normas Básicas, manteniendo su antigüedad únicamente para efectos de calificación de años de servicio.

Artículo 58°.- (Condiciones para la permanencia en la carrera administrativa) Los funcionarios anteriormente señalados y que cumplan con las condiciones establecidas para cada caso, a la fecha de vigencia del Estatuto del Funcionario Público, serán:

- a) Incorporados por única vez a la carrera administrativa. Su estabilidad laboral, estará sujeta a la evaluación del desempeño a ser realizada en un plazo máximo de un año a partir de su incorporación a la carrera administrativa, en el marco de los procesos establecidos en las presentes Normas Básicas.
- b) Los funcionarios que cumplan con las condiciones para el ingreso a la institución, pero que su perfil personal no guarde relación con los requisitos del puesto de carrera que ocupa, podrán ser transferidos a otro puesto perteneciente a la institución.

Artículo 59°.- (Funcionarios no reconocidos por la carrera administrativa)

- a) Los funcionarios públicos que actualmente desempeñen sus funciones en puestos correspondientes a la y cuya situación no se encuentre comprendida en el artículo 57 de las presentes Normas Básicas, serán considerados funcionarios provisorios y tendrán la oportunidad de ingresar a éstos mediante los procesos de convocatorias internas.
- b) Los servidores que hayan cumplido más de 3 años en servicio ininterrumpidos y que no posean nombramiento regular de la entidad,

tendrán la oportunidad de presentarse a un proceso de convocatoria interna.

Artículo 60°.- (Otras personas que prestan servicios al Estado) No están sometidos a la Ley del Estatuto del Funcionario Público ni a las presentes Normas Básicas, aquellas personas que con carácter eventual o para la prestación de servicios específicos o especializados, se vinculen contractualmente con una entidad pública, estando sus derechos y obligaciones regulados en el respectivo contrato y ordenamiento legal aplicable y cuyo procedimiento, requisitos, condiciones y formas de contratación se regulan por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

El personal eventual contratado para programas y proyectos, está exceptuado del alcance del presente artículo.

3.4. RECURSOS DE REVOCATORIA Y JERÁRQUICOS

Artículo 67°.- (Revocatoria) Cualquier persona, sea servidor público o no, podrá hacer uso del recurso de revocatoria por escrito y fundamentando su posición en primera instancia. Son causas para interponer el recurso de revocatoria, el trato discriminatorio o injusto, infracción a la normatividad que rige la Ley del Estatuto del Funcionario Público, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en el sector público y demás disposiciones en vigencia sobre la materia.

Artículo 68°.- (Trámite del recurso de revocatoria) El trámite del recurso de revocatoria en primera instancia seguirá el siguiente procedimiento:

I. Las personas que no sean servidoras de la entidad, podrán interponer el recurso de revocatoria ante la misma autoridad que hubiere dictado el informe de resultados, cuando habiendo participado en una convocatoria, considere que su resultado es adverso por cualquiera de las causas señaladas en el artículo anterior.

II. Los servidores públicos podrán impugnar e interponer el recurso de revocatoria, ante la misma autoridad que hubiere dictado el informe de

resultados o emitido las acciones de personal, cuando consideren que el resultado de los procesos emergentes de la aplicación del Sistema de Administración de Personal le es adverso por alguna de las causas señaladas en el artículo anterior.

Artículo 69°.- (Plazo para interponer el recurso de revocatoria) El recurso de revocatoria será interpuesto dentro de los tres días hábiles seguidos a la disponibilidad y conocimiento del informe de resultados y de comunicadas las acciones de personal, deberá resolverse dentro del término de los ocho días hábiles a su presentación y pronunciarse una nueva resolución ratificando o revocando la primera.

Artículo 70°.- (Efectos del recurso de revocatoria)

I. Si el recurso fuere declarado procedente y revocado, se anulará lo obrado y se repondrá el proceso a partir del vicio más antiguo.

II. Habiéndose interpuesto el recurso de revocatoria no podrá realizarse ninguna elección.

Artículo 71°.- (Recurso jerárquico)

I. Los servidores públicos podrán en caso de denegatoria del recurso de revocatoria por la autoridad administrativa correspondiente e inferior, interponer el recurso jerárquico ante el Superintendente de Servicio Civil, quién se pronunciará mediante resolución administrativa en única y última instancia, sin lugar a recurso administrativo ulterior, salvando los derechos de los impetrantes a la vía correspondiente.

II. El recurso será interpuesto conforme a disposición reglamentaria de la Superintendencia de Servicio Civil.

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

4.1. MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

4.1.1. TERMINOS DE REFERENCIA

4.1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, es un municipio de Bolivia perteneciente a la provincia del General José Manuel Pando en el departamento de La Paz. Limita al este y al sur con el municipio de Santiago de Machaca, al oeste y norte con la república del Perú. Tiene una población de 1.735 habitantes. La sede del municipio es la localidad de Catacora. Tiene una población de 529 habitantes.

4.1.1.2. OBJETIVO.

El objetivo principal de la Auditoría, está dirigido a emitir una opinión sobre la eficacia del Sistema de Administración de Personal y de los instrumentos de control interno incorporados al mismo y la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

4.1.1.3. OBJETO.

Toda la documentación que respalda los procesos y procedimientos de las operaciones, comprobar el diseño y el funcionamiento del sistema para establecer si los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno relativos al Sistema de Administración de Personal se encuentren implantados en el municipio de Catacora.

4.1.1.4. ALCANCE.

El periodo examinado corresponde a la gestión 2011 – 2012 y se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Esas normas requieren, supervisión para obtener evidencias y comunicar los resultados.

4.1.2. NORMAS APLICABLES.

Las normas en el desarrollo de la evaluación:

- ✚ Decreto Supremo N° 26115. De 16 de marzo de 2001, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- ✚ Manual de Normas de Auditoría Gubernamental (M/CE/10) versión 4 aprobadas por la Contraloría General del Estado con Resolución N° CGR/026/2005 del 24 de Febrero del 2005.
- ✚ Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental aprobadas con Resolución No. CGR-1/070/2000 por la Contraloría General del Estado.
- ✚ Guía para la aplicación de principios, Normas Básicas y Generales de Control Interno, aprobadas mediante Resolución de la CGR-1/173/2002 del 21 de Octubre de 2002.
- ✚ Ley 1178 de de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990.
- ✚ Decreto Supremo No. 23215
- ✚ Decreto Supremo No. 23318-A

- ✚ Reglamento de la responsabilidad por la función pública
- ✚ Normas de auditoría gubernamental
- ✚ Ley 2028 de Municipalidades
- ✚ Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización
- ✚ Otras Disposiciones Legales Técnicas inherentes al objeto de la Auditoría.

4.1.3. AREAS SIGNIFICATIVAS

Dentro de la organización se tiene como significativa, la Oficialía Mayor Administrativa, que sufren manipulaciones en cuanto a la contratación de personal no idóneo. El manejo de la documentación presenta errores y alteraciones.

La MAE, también se constituye en área significativa, porque es la encargada de la implementación e implantación de los Reglamentos Específicos en el Municipio.

4.1.4. RIESGOS INHERENTES AL CONTROL

El reclutamiento de personal, que es una sola persona la encargada realizar la contratación del personal.

Riesgo Inherente: Manipulación de datos.

Existe una mala contratación del personal por la imposición de las personas a ser contratadas ya que no serán idóneos para realizar sus funciones estando expuestos al no cumplimiento de los objetivos de gestión.

Riesgo Control: No se están utilizando o ejecutando los controles establecidos por los funcionarios a cargo.

Riesgo Inherente: Malversación de fondos.

4.1.5. PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS A AUTILIZAR

Durante el desarrollo de la auditoría se llevaran a cabo los siguientes procedimientos y técnicas:

4.1.5.1. PROCEDIMIENTOS:

- Evaluación y estudio del sistema de control interno (Cuestionario de Control Interno).
- Evaluación del sistema de administración de personal.
- Evaluación y estudio del Sistema de Administración de Personal.
- Realización de investigaciones y verificación de las políticas y reglamentos aplicables.

4.1.5.2. TÉCNICAS:

- Inspección.
- Observación.
- Cálculo.

Visitas:

Visita Preliminar Visita durante el Desarrollo del Trabajo. Visita Final.

4.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PROGRAMA DE AUDITORÍA

4.4.1. PROPOSITO DEL EXAMEN

- a) Determinar que el Sistema de Administración de Personal se encuentre funcionando correctamente con las especificaciones de acuerdo a Ley.
- b) Determinar si la dotación de puestos de trabajo son efectivamente necesarios en la Institución, tomando en cuenta los requisitos y mecanismos para proveerlos,
- c) Revisar si se realiza la implantación de regímenes de evaluación y retribución del trabajo,
- d) Verificar la correcta evaluación,
- e) Verificar el cumplimiento de las normas legales respecto al Sistema de Administración de Personal,
- f) Desarrollar un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, Políticas y procedimientos en el gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

4.4.2. PROCEDIMIENTOS

<i>PROCEDIMIENTOS</i>	<i>REF.: P/T</i>	<i>REALIZADO POR:</i>
<i>a) Preparación del cuestionario SAYCO, diseñado con el propósito de evaluar el Sistema de Administración de Personal, en el marco de las Normas Básicas emitidas para el efecto, así como de las Normas Básicas de Control interno de la Contraloría General del Estado vigentes. Este cuestionario está orientado a evaluar o comprobar que el sistema es efectivo y eficiente, proceso que requerirá de un análisis mucho más profundo y especializado, el cual se le podrá ejecutar siempre y cuando se evidencie, a través de este procedimiento, que se ha diseñado el sistema de acuerdo con las normas antes citadas.</i>	A1	DAO – EYT
<i>b) Preparación del cuestionario SAP, dirigido al personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, principalmente a los Jefes de Unidad. El propósito de este cuestionario es el de examinar el ambiente de control interno de la institución, el conocimiento de los manuales y reglamento</i>	A2	DAO

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

<p><i>interno con las que trabaja la institución y también para conocer la opinión de los propios funcionarios sobre la manera en que trabaja el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora y como podría mejorarse.</i></p>		
<p><i>c) Analizar las respuestas obtenidas para encontrar los posibles sistemas que impliquen un riesgo de control,</i></p>	A3	DAO – EYT
<p><i>d) Pedir la documentación necesaria acerca de los cargos en vacancia,</i></p>	A4	EYT
<p><i>e) Pedir y examinar el Programa Operativo Anual de la gestión 2012.</i></p>	A5	EYT
<p><i>f) Pedir y examinar la planilla de sueldos para revisar que la remuneración del personal se encuentre acorde con el puesto que ocupa,</i></p>	A6	DAO
<p><i>g) Examinar la documentación si existiera de Evaluaciones de desempeño realizadas en el Gobierno Autónomo Municipal.</i></p>	A7	DAO
<p><i>h) Comparar la documentación existente y ver la posible existencia de errores.</i></p>	A8	DAO
<p><i>i) Verificar su adecuado cumplimiento con las normas legales.</i></p>	A9	

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

<p><i>j) Realizar papeles de trabajo matrices que engloben la información así como:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Flujogramación.</i>• <i>Pruebas de recorrido.</i>• <i>Deficiencias de control.</i> <p><i>k) Evaluar los resultados de las comparaciones anteriores.</i></p> <p><i>l) Preparación del informe final sobre la eficiencia del sistema.</i></p>	<p align="center">A10</p> <p align="center">A11</p> <p align="center">A12</p>	<p align="center">EYT</p> <p align="center">EYT</p> <p align="center">DAO – EYT</p> <p align="center">DAO - EYT</p>
--	---	--

4.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

<i>CUESTIONARIO</i>	<i>REF P/T</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>1. ¿Existe una clasificación de cargos debidamente autorizada por la máxima autoridad de la entidad, con sus respectivos requisitos mínimos para el desempeño y los correspondientes niveles de remuneración?</i>	A1.1		X
<i>2. Existe un listado donde se detalle el número de personal existente por categorías, tales como:</i> <i>✓ Niveles gerenciales existentes,</i> <i>✓ Personal bajo su mando,</i> <i>✓ Personal técnico,</i> <i>✓ Personal de planta,</i> <i>✓ Personal administrativo,</i> <i>✓ etc.</i>	A1.2	X	
<i>3. ¿Los requerimientos de personal, guardan concordancia con la programación de operaciones?</i>	A1.3 A5	X	
<i>4. ¿Existe coincidencia entre los niveles de remuneración que surgen de la clasificación de cargos y el monto del rubro de servicios personales en el presupuesto de la Entidad?</i>	A1.4		X

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

CUESTIONARIO	REF	SI	NO
5. ¿Se ha establecido una unidad organizacional responsable por la selección de personal?	A1.5	X	
6. ¿Se efectúa la selección conforme a la clasificación de cargos?	A1.6		X
7. ¿Están los métodos empleados para seleccionar al personal orientados a conseguir que haya competencia en las posiciones de: ➤ Contabilidad ➤ Procesamiento electrónico de datos ➤ Otros con responsabilidad de control interno ➤ Gerencia	A1.7		X
8. ¿Se deja constancia en los documentos de selección de que se verificó la inexistencia de impedimentos legales para el desempeño de los cargos por razones de parentesco u otros motivos?	A1.8 A8		X
9. ¿Efectúa el Departamento de Recursos Humanos control sobre la contratación de nuevos servidores públicos, de manera que esta no vaya en contravención a lo estipulado por los artículos 36 del D.S. N° 21364 y 38 del D.S. N° 21137?	A1.9 A10		X
10. ¿Se han establecido programas de capacitación para los servidores públicos en los diferentes campos en los cuales tiene responsabilidad?	A1.10		X
11. Están los métodos empleados para entrenar al personal orientados a conseguir que haya competencia en las posiciones de: ➤ Contabilidad ➤ Procesamiento electrónico de datos ➤ Otros con responsabilidad de control interno	A1.11		X

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

CUESTIONARIO	REF	SI	NO
	P/T		
<p>12. <i>Existe un plan de evaluación periódica del trabajo de los servidores públicos que contemple:</i></p> <p>a. <i>La exigencia de igualar o superar los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, tarea o actividad</i></p> <p>b. <i>Que cada jefe de unidad responda por la evaluación del rendimiento del personal a su cargo</i></p>	A1.12 A7		X X
<p>13. <i>Están los métodos empleados para evaluar al personal orientados a conseguir que haya competencia en las posiciones de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Contabilidad</i> • <i>Procesamiento electrónico de datos</i> • <i>Otros con responsabilidad de control interno</i> • <i>Gerencia</i> <p><i>(explique brevemente en qué consisten los métodos)</i></p>	A1.13 A7		X
<p>14. <i>¿Se han previsto mecanismos que aseguren el pago de la remuneración pactada únicamente a cada cargo desempeñado?</i></p>	A1.14	X	
<p>15. <i>¿Se ha divulgado claramente a los servidores públicos la prohibición de buscar o recibir otros beneficios personales derivados de sus funciones y distintos a los provenientes de la remuneración pactada?</i></p>	A1.15	X	

CUESTIONARIO	REF P/T	SI	NO
16. <i>¿Se ha divulgado claramente al personal que ningún servidor podría desempeñar dos o más cargos, o percibir dos o más remuneraciones del personal de la Nación o en el presupuesto consolidado del Sector Público, con excepción de los casos previstos por la ley?</i>	A1.16	X	
17. <i>¿Se han establecido procedimientos para el control de asistencia de los servidores?</i>	A1.17 A10	X	
18. <i>¿Dicho control es ejercido por la unidad de personal y el jefe inmediato superior de los servidores?</i>	A1.18	X	
19. <i>¿En concordancia, los jefes de las unidades administrativas y las unidades de personal, han elaborado un programa de vacaciones debidamente aprobado para todos los servidores?</i>	A1.19 A4		X
20. <i>¿Se mantiene la segregación de funciones durante la ausencia de personal (Ej.: vacaciones, enfermedad, vacantes, etc.) de manera que las actividades instituciones no se vean afectadas?</i>	A1.20 A4		X
21. <i>¿Se requiere que todo el personal tome vacaciones?</i>	A1.21		X
22. <i>Permite la carga de trabajo del personal realizar sus responsabilidades de control interno:</i>	A1.22 A10	X	

CUESTIONARIO	REF P/T	SI	NO
<p>➤ <i>Contabilidad</i></p> <p>➤ <i>Procesamiento electrónico de datos</i></p> <p>➤ <i>Otros con responsabilidades de control interno (ej. recepción, despacho, almacenes, etc.)</i></p>			
<p>23. <i>¿Se controla la capacidad de los niveles del personal en relación a las cargas de trabajo?</i></p>	A1.23	X	
<p>24. <i>¿Se controla lo adecuado del personal supervisor en relación a los niveles de personal?</i></p>	A1.24	X	
<p>25. <i>¿Se cubren las vacantes de personal lo más pronto posible?</i></p>	A1.25 A4	X	
<p>26. <i>Es relativamente estable la fuerza laboral (baja rotación) de:</i></p>	A1.26	X	
<p>27. <i>¿Se paga la nómina mediante planillas generales o boletas individuales donde se especifiquen de manera detallada todos los descuentos, bonos y/o asignaciones de los servidores públicos?</i></p>	A1.27	X	
<p>28. <i>¿El pago de haberes es realizado en forma personal, siendo exigidos documentos de identificación y/o poderes notariales?</i></p>	A1.28	X	
<p>29. <i>¿Se usan cuentas bancarias específicas para el pago de nómina?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Estas se concilian mensualmente?</i> 	A1.29	X	

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

CUESTIONARIO	REF P/T	SI	NO
30. <i>¿Están establecidas las responsabilidades y procedimientos para la elaboración y presentación de declaraciones de impuestos sobre nóminas y pago de retenciones acumuladas?</i>	A1.30	X	
31. <i>¿Cuenta la institución con un sistema de control de permisos, salidas y abandono de labores en horas de oficina, así como de horas extras y sobre tiempos trabajados?</i>	A1.31 A10e A12		X
32. <i>¿Se establecieron sanciones de alguna naturaleza en caso de atrasos y faltas?</i>	A1.32 A8	X	
33. <i>¿Existe un detalle del personal que ingresó y se retiró durante la última gestión? (adjunte copia del mismo)</i>	A1.33		X
34. <i>¿Del detalle mencionado en el punto anterior surge algún puesto clave para las actividades de la entidad que no haya sido cubierto?</i>	A1.34		X
35. <i>¿Se han definido, por la máxima autoridad de la entidad, las actividades a ser caucionadas?</i>	A1.35	X	
36. <i>¿Se han fijado los montos de las cauciones?</i>	A1.36	X	
37. <i>¿Se han adoptado los recursos necesarios para su ejecución?</i>	A1.37	X	

38. ¿Se han establecido mecanismos para asegurar al personal de los riesgos a corto plazo y largo plazo, y de los riesgos industriales cuando aplique?	A1.38	X	
--	-------	---	--

4.2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p align="center">ASPECTOS GENERALES</p> <p>1. ¿La entidad cuenta con Manuales o Reglamentos específicos para normar su Sistema? Ver (NBSP, Art. 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuál es su denominación • Fecha de aprobación • Unidad que lo aprobó • Documento de aprobación (Ref.) <p>Comentarios:</p>	A2.1 A12		X	
<p>2. ¿Tales manuales o reglamentos, han sido debidamente compatibilizados (reconocidos) por el órgano rector? Ver (NBSP, Art. 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Órgano rector • Ha sido enviado a la unidad de normas para su compatibilización (ex DONPA) • Fecha de compatibilización <p>Comentarios:</p>	A2.2 A9 A12		X	

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>3. <i>¿Los Manuales o Reglamentos fueron difundidos al personal de la entidad?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fecha de difusión</i> • <i>Medio utilizado</i> • <i>No. memo o comunicación</i> <p><i>Comentarios:</i> </p> <p>❖ <i>La estabilidad laboral</i></p> <p><i>Se sugiere revisar el Reglamento de Personal o su equivalente, que identifiquen con claridad en capital o páginas donde se contempla los aspectos antes señalados.</i></p>	A2.3 A12		X	
<p>4. <i>¿Los Manuales o reglamentos consideran las prohibiciones sobre incompatibilidades en el ejercicio de un puesto público, con respecto a:</i> <i>Ver (NBSAP, Art. 5)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Representar a sociedades o empresas privadas</i> ➤ <i>Tener parentesco con otro servidor de la misma entidad hasta el tercer (grado de consanguinidad o segundo de afinidad)</i> ➤ <i>La prestación de servicios en otra entidad pública, excepto aquellos relacionados con la cátedra universitaria (siempre que haya compatibilidad de horarios)</i> ➤ <i>Otras específicas que adopte la entidad en función de la naturaleza del puesto y lo establecido en leyes especiales</i> 	A2.4 A12		X	

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>5. <i>¿La estructura organizativa de la entidad prevé la separación de las funciones incompatibles al menos en las siguientes etapas del proceso? Ver (NBCI, Nro. 120.03, 120.04 y 132.09).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Autorización y registro</i> ➤ <i>Autorización y pago</i> ➤ <i>Registro y pago</i> ➤ <i>Pago y custodia</i> ➤ <i>Registro y custodia</i> ➤ <i>Autorización y custodia</i> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>.....</p> <p><i>Revisar el análisis y descripción de puestos. Se deberá documentar con una planilla resumen con el análisis de la segregación de funciones para las etapas del proceso señaladas. Si durante la evaluación se detectan otras funciones incompatibles amplíese este análisis.</i></p> <p>6. <i>¿Existe una unidad o responsable de la administración del personal? Ver (NBSAP, Art. 6, inc. c)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de la unidad</i> ➤ <i>Nivel jerárquico que tiene</i> ➤ <i>Qué otra función realiza</i> ➤ <i>A quién reporta</i> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>.....</p>	A2.5		X	
	A2.6	X		

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
PROGRAMACIÓN DE PUESTOS				
<p>7. ¿La entidad cuenta con una programación de puestos debidamente aprobada y elaborada a partir de la programación de operaciones? Ver (NBSAP, Art. 17)</p> <p>✓ Fecha de aprobación</p> <p>✓ Órgano que aprobó</p> <p>✓ Es consistente con el POA</p> <p>✓ No. de documento de aprobación</p> <p>✓ Están vigentes</p> <p>Comentarios:</p>	A2.7 A5		X	
<p>8. ¿El manual de funciones o la programación de puestos identifica y especifica para cada puesto dentro de la estructura organizativa de la entidad? Ver (NBSP, Art. 21)</p> <p>➤ Denominación, categoría y ubicación dentro de la estructura</p> <p>➤ La naturaleza, funciones del cargo y resultados esperados</p> <p>➤ Características personales y profesionales del cargo</p> <p>Comentarios:</p>	A2.8		X	
<p>9. ¿La programación de puestos es utilizada para la determinación de remuneraciones de los funcionarios y empleados de la Entidad? Ver (NBCI No. 134.03)</p>	A2.9	X		

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p><i>Se sugiere comparar las remuneraciones asignadas al menos de tres funcionarios que se desempeñan en un mismo nivel con el objeto de determinar la uniformidad entre la programación de puestos y las remuneraciones asignadas.</i></p> <p>10. <i>¿En el clasificador de puestos de la entidad, se ha considerado al menos los siguientes rangos? Ver (NBSAP, Art. 23)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Superior</i> ✓ <i>Asesor</i> ✓ <i>Directivo</i> ✓ <i>Mando Medio</i> ✓ <i>Profesional</i> ✓ <i>Técnico</i> ✓ <i>Auxiliar y de servicios</i> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>.....</p>	A2.10	X		

DOTACIÓN DE PERSONAL

<p>11. <i>¿El personal eventual de la entidad, responde a alguna de las siguientes características: Ver (NBSAP, Art. 28)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Se lo ha contratado por un plazo inferior o superior a 90 días por necesidades emergentes y de duración definida.</i> ▪ <i>Son servidores designados por la máxima autoridad para ocupar únicamente puestos de apoyo directo, sin funciones de línea.</i> 	A2.11	X		
---	-------	---	--	--

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>▪ <i>Son servidores contratados para programas y proyectos.</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p>				
<p>12. <i>¿En caso de incorporar a personal eventual en calidad de regular, se cumple con el respectivo proceso de selección? Ver (NBSAP, Art. 35, inc. c)</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p>	A2.12	X		
<p>13. <i>¿Cuándo ha habido “interinatos” su período máximo ha sido de 90 días? Ver (NBSAP, Art. 30)</i></p> <p><i>Si ha habido casos detalle en una planilla y verifique que se haya cumplido esta condición.</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p>	A2.13	X		
<p>14. <i>¿La cobertura de los puestos vacantes normalmente se realiza dentro de los 30 días de haber sido declarada la vacancia? Ver (NBSAP, Art. 31)</i></p> <p>➤ <i>Se contempla en los reglamentos</i></p> <p>➤ <i>Actualmente hay áreas o actividades con puestos vacantes. Cuáles y cuántos</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p> <p><i>De ser aplicable detalle las causas de los puestos vacantes y por qué no se han cubierto hasta la fecha.</i></p>	A2.14 A4 A11 A12	X		

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>15. ¿El reclutamiento de personal realizado a través de “invitación directa”, es utilizado únicamente para: Ver (NBSAP, Art. 33, inc. a)</p> <p>✚ Contratar personas que reúnan altos méritos personales y profesionales que cubran los puestos de categoría superior.</p> <p>✚ Ocupar solamente puestos jerárquicos de apoyo directo que no ejerzan funciones de línea</p> <p>Comentarios:</p> <p>.....</p> <p>Se deberá obtener una muestra de tres contrataciones hechas a través de “invitación directa” con el objeto de verificar el cumplimiento de las condiciones citadas.</p>	A2.15	X		
<p>16. ¿Para el reclutamiento de personal a través de invitación directa se efectuó una convocatoria pública? Ver (NBSAP, Art. 33 inc. b)</p> <p>➤ ¿Si la convocatoria fue interna, ésta se dirigió al personal regular de la entidad?</p> <p>➤ ¿Si la convocatoria fue externa, se encontraba abierta a la participación tanto al personal de la entidad como de personas ajenas a la misma?</p>	A2.16 A12		X	

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>17. ¿Para el reclutamiento de personal eventual, la entidad ha establecido alguna modalidad específica? Ver (NBSAP, Art. 33, inc. b)</p> <p>➤ ¿Dónde se la establece?</p> <p>➤ ¿Ha sido aprobada?</p> <p>De haber dicho reglamento se sugiere seleccionar una muestra de las últimas tres convocatorias de personal y cerciorarse del cumplimiento del respectivo reglamento, principalmente en cuanto a: puesto, objetivo y requisitos para ocupar el puesto.</p>	A2.17		X	
<p>18. ¿De haberlo, dicho reglamento contempla las siguientes ampliaciones para ser declarada desierta: Ver (NBSA, Art. 34, inc. c)</p> <p>➤ Cuando no existe un número suficiente de postulantes para asegurar una adecuada competencia. (En este caso corresponderá una ampliación de plazo).</p> <p>➤ No califique ningún postulante. (En este caso corresponderá una segunda convocatoria)</p> <p>Comentarios:</p>	A2.18 A12		X	
<p>19. ¿Se ha conformado un comité para la selección de personal administrativo? De haberlo está integrado por: Ver (NBSAP, Art. 35, inc. a) y Art. 39)</p>	A2.19	X		

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>➤ <i>Un representante de la unidad de administración del personal</i></p> <p>➤ <i>Un representante de la unidad solicitante</i></p> <p>➤ <i>Un servidor que tenga capacidad probada en la especialidad involucrada</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>20. <i>¿La entidad cuenta con un Reglamento o Manual de selección de personal? Ver 8NBSAP, Art. 35 inc. a), 36 37 y 40)</i></p> <p>➤ <i>Se encuentra vigente en la actualidad</i></p> <p>➤ <i>Contempla requisitos mínimos para la selección de personal, tales como:</i></p> <p>➤ <i>Técnicas de selección (pruebas escritas, entrevistas, etc.)</i></p> <p>➤ <i>Evaluación curricular</i></p> <p>➤ <i>Requisitos del clasificador de cargos</i></p> <p>➤ <i>Análisis de impedimentos legales</i></p> <p>➤ <i>Preparación de informes de selección</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>21. <i>¿La elección del candidato idóneo es realizada por la autoridad competente definida por la entidad y basada en un informe de resultados del proceso de selección? Ver (NBSAP, Art. 41)</i></p>	A2.20 A10		X	
	A2.21	X		

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>Para las dos últimas, seleccione las tres últimas contrataciones y verifique en requisitos mínimos de contratación. El informe de resultados y la aprobación.</p> <p>22. Luego de la selección se elabora el nombramiento (memorándum, acta de posesión o su equivalente) y el posterior contrato de trabajo. Además se cumple con: Ver (NBSAP, Art. 42)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición expresa del nombramiento ➤ Especificación del ítem ➤ En personal eventual, elabora y firma un contrato <p>Comentarios: </p> <p>Verifique el cumplimiento de estos atributos en base a la muestra establecida en el punto anterior en la misma planilla.</p> <p>23. ¿Los Manuales o Reglamentos establecen que a todo servidor recién nombrado o que cambia de puesto se le hace un proceso de inducción dándole a conocer la misión, objetivos institucionales y otros que hacen al puesto de trabajo? Ver (NBSAP, Art. 44) Comentarios: </p>	A2.22	X		
<p>23. ¿Los Manuales o Reglamentos establecen que a todo servidor recién nombrado o que cambia de puesto se le hace un proceso de inducción dándole a conocer la misión, objetivos institucionales y otros que hacen al puesto de trabajo? Ver (NBSAP, Art. 44) Comentarios: </p>	A2.23 A12		X	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<p>24. ¿El área de personal dispone de algún manual o instructivo de evaluación del? (NBSAP, Art. 49, 50, 51 y 52 y NBCI No. 134.06)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha sido aprobado, cuándo? • ¿Está vigente en la actualidad? 	<p>A2.24 A7</p>	<p align="center">X</p>		
---	---------------------	-------------------------	--	--

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>25. ¿El último programa anual de evaluación ha considerado al menos lo siguiente: Ver (NBSAP, Art. 49, 50, 51 y 52 y NBCI No. 134.06)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Objetivos de la evaluación</i> ➤ <i>Alcance de la evaluación</i> ➤ <i>Factores de evaluación</i> ➤ <i>Técnicas de evaluación</i> ➤ <i>Períodos y plazos de evaluación</i> ➤ <i>La evaluación se efectuó por el jefe inmediato superior</i> ➤ <i>Si hizo conocer los resultados al evaluado</i> <p>Se deberá tomar una muestra de cinco funcionarios (tres ejecutivos y 2 empleados) con el fin de verificar si en la última evaluación realizada se consideraron los atributos señalados</p>	<p>A2.25 A5 A7</p>	<p align="center">X</p>		

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

<p>26. <i>¿Los manuales o instructivos, de haberlos, mencionan que los resultados de las Evaluaciones de desempeño sirven para la toma de decisiones en cuanto a? Ver (NBSAP, Art. 54, 55 y 59)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Ascenso o promociones</i> ➤ <i>Rotación y/o transferencia</i> ➤ <i>Permanencia en la Institución</i> ➤ <i>Incentivos motivacionales</i> <p><i>Comentarios:</i></p>	<p>A2.26 A7</p>		<p align="center">X</p>	
---	---------------------	--	-------------------------	--

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>27. <i>¿Para el personal incorporado a la entidad y/o promovido, se efectúa evaluaciones de desempeño que permitan confirmar su capacidad en el puesto de trabajo dentro de los tres meses de haber ingresado y/o ascendido? Ver (NBSAP, Art. 45)</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p> <p><i>Seleccionar dos de los últimos casos y verificar que se haya aplicado este requerimiento. Prepare planilla.</i></p>	<p>A2.27 A7</p>	<p align="center">X</p>		

CAPACITACIÓN

<p>28. <i>¿Existe un programa de capacitación para el personal para el año en curso? Ver (NBSAP, Art. 60)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>¿Se considera en el proceso a la mayor parte del personal, que % aproximado?</i> ➤ <i>¿Hay evaluación del grado de avance?</i> ➤ <i>¿Hay diagnóstico previo de necesidades?</i> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>.....</p>	A2.28	X		
<p>29. <i>¿El programa de capacitación para el personal para el año en curso contempla lo siguiente?: Ver (NBSAP, Art. 60)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Objetivos</i> ➤ <i>Formas de capacitación</i> ➤ <i>Períodos de capacitación</i> ➤ <i>Instructores</i> ➤ <i>Contenidos</i> ➤ <i>Técnicas pedagógicas</i> ➤ <i>Estándares de evaluación</i> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>.....</p>	A2.29	X		

<p>30. <i>¿El programa de capacitación se encuentra incluido en la programación de operaciones y en el presupuesto de la entidad? Ver (NBSAP, Art. 60)</i></p> <p><i>Comentarios:</i></p> <p>.....</p>	<p>A2.30 A5</p>	<p>X</p>		
RETRIBUCIONES				
<p>31. <i>¿Existe una escala salarial, debidamente aprobada? Ver (NBSAP, Art. 73)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Fecha de aprobación</i> ➤ <i>Instancia que lo aprobó</i> ➤ <i>No. del documento de aprobación</i> ➤ <i>Es consistente con la planilla presupuestaria</i> 	<p>A2.31</p>	<p>X</p>		
<p>32. <i>¿Dicha escala contiene la información que se indica a continuación? Ver (NBSAP, Art. 73)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nivel</i> ➤ <i>Descripción del o los cargos</i> ➤ <i>Número de casos por nivel</i> ➤ <i>Haber básico</i> ➤ <i>Costo mensual</i> ➤ <i>Costo anual</i> 	<p>A2.32</p>	<p>X</p>		
<p>33. <i>¿La entidad prepara anualmente una planilla presupuestaria en base a las directrices presupuestarias y contiene al menos la siguiente información? Ver (NBSAP, Art. 74 y 75)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Número correlativo de ítems por cada puesto</i> 	<p>A2.33</p>	<p>X</p>		

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Detalle de los puestos</i> ➤ <i>Monto de la remuneración</i> ➤ <i>Bono de frontera, cuando corresponda</i> ➤ <i>Costo total de la planilla</i> <p><i>Se deberá revisar las planillas presupuestarias con el fin de apreciar el contenido y las características de su diseño, así como su concordancia con la escala salarial.</i></p> <p>34. <i>¿La entidad ha difundido al personal las siguientes prohibiciones relacionadas con? Ver (NBCI No. 134.07, inc. f) y g) y NBSAP, Art. 78, inc. a) y b) Art. 42 c) y Art. 43)</i></p> <p><i>(En el espacio previsto frente a cada tema preciso el documento que respalda su cumplimiento)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Acumulación de puestos pagados con fondos públicos (dos o más cargos), excepto en los casos de la cátedra universitaria o técnica impartida en establecimientos públicos.</i> ➤ <i>La prohibición de recibir toda forma de remuneración en especie o subvención en productos o servicios u otros beneficios personales, distintos a los provenientes de la remuneración pactada</i> ➤ <i>La prohibición del ejercicio de las funciones del puesto antes del nombramiento oficial, señalando claramente que el nombramiento surtirá efecto desde el momento de su posesión por autoridad competente.</i> 	A2.34		X	

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p><i>Se sugiere verificar el cumplimiento de estas obligaciones junto con las últimas planillas de salarios y sus respectivos formularios de pago.</i></p> <p><i>37. ¿El Reglamento o instructivo para el pago de sueldos y salarios al personal establecen al menos qué?: Ver (NBSAP, Art. 74 y 75)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Debe presentarse en forma personal los documentos identificación y/o poderes notariales.</i> ➤ <i>El uso de cuentas bancarias específicas para el pago de sueldos, cuando el tamaño y características de la entidad lo ameriten.</i> <p>Verificar en las planillas y demás documentos del último pago de sueldos el cumplimiento de estos atributos.</p>	A2.37 A6	X		

REGISTRO

<p><i>38. ¿La unidad de administración del personal organiza y mantiene actualizada la información sobre el personal a través de? Ver (NBSAP, Art. 96 y 97)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Carpetas por cada servidor conteniendo documentación del proceso de con sus datos personales y profesionales, y otros relacionados con su historia funcional.</i> <p>Seleccionar cinco carpetas de personal y verificar la documentación básica exigida en la reglamentación.</p>	A2.38 A10		X	
---	--------------	--	---	--

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
<p>➤ Archivos físicos confidenciales, las carpetas de los servidores en actividad y aquellos pasivos los que deberán estar ubicados en un lugar seguro y con acceso sólo a personal autorizado.</p> <p>➤ Documentos propios del sistema de personal (planillas presupuestarias, de sueldos, de pagos de aportes, pago de impuestos, etc.</p> <p align="center">OTROS ASPECTOS</p> <p>39. ¿En la medida de las necesidades, se cuenta con un programa o reglamento de rotación sistemática de los servidores vinculados principalmente con las áreas de administración, registro y custodia de bienes y recursos de la entidad?</p> <p>➤ Cuándo fue aprobado</p> <p>➤ No. de documento de aprobación</p> <p>➤ Instancia que lo aprobó</p> <p>➤ Se halla vigente</p> <p>Detalle al menos tres casos de personal que haya sido rotado durante el último año, funciones anteriores actuales, motivo del cambio y veces que ha rotado anteriormente.</p> <p>40. ¿Se han establecido procedimientos formales para el control de asistencia de los servidores públicos, que aseguren? Ver (NBCI, No. 134.07, inc. b)</p>	A2.39 A10c		X	
	A2.40 A8 A10d A12	X		

CUESTIONARIO	P/T	SI	NO	N/A
---------------------	------------	-----------	-----------	------------

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Su puntualidad.</i> • <i>Su permanencia (permisos, salidas y abandonos de labores en horas de oficina</i> • <i>Pago de horas extras (si corresponde)</i> • <i>¿Es ejercicio por el jefe inmediato superior?</i> • <i>Ha sido actualizado. ¿Cuándo?</i> • <i>¿Hay personal con vacaciones acumuladas por más de un año?</i> • <i>¿Hay un reglamento para el uso de vacaciones?</i> • <i>¿Hay procedimientos formales para tomar vacaciones?</i> • <i>¿Quién aprueba las vacaciones del personal?</i> <p><i>Comentarios:</i></p>	<p>A2.41 A9</p>	<p>X</p>																						
<p>41. <i>¿Se ha definido actividades y funciones que requieran caución? Ver (NBCI No. 134.07, inc. d)</i></p> <p>Detalle de las cauciones vigentes: <i>Función y tipo de riesgo</i></p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Garantía</th> <th>Cubierto</th> <th>Importe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Vence en</td> </tr> <tr> <td colspan="4">(Si el espacio es insuficiente detalle aparte)</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Hay normas e instructivos respecto a las cauciones?</i> • <i>¿Quién fija el monto y las cauciones?</i> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"><i>Comentarios:</i></td> </tr> </tbody> </table>			Actividad	Garantía	Cubierto	Importe	Vence en				(Si el espacio es insuficiente detalle aparte)				<ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Hay normas e instructivos respecto a las cauciones?</i> • <i>¿Quién fija el monto y las cauciones?</i> 				<i>Comentarios:</i>					
Actividad	Garantía	Cubierto	Importe																					
Vence en																								
(Si el espacio es insuficiente detalle aparte)																								
<ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Hay normas e instructivos respecto a las cauciones?</i> • <i>¿Quién fija el monto y las cauciones?</i> 																								
<i>Comentarios:</i>																								

4.4. CUESTIONARIO SOBRE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

RELATIVAS AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PREGUNTA	SI	NO	N/A
<p>1. <u>Clasificación de cargos y niveles remunerativos y requerimiento de personal</u></p> <p><i>¿Establecen, de acuerdo con las normas legales, una clasificación de cargos con los respectivos requisitos mínimos para su desempeño y los correspondientes niveles de remuneración?</i></p> <p><i>¿En la programación de operaciones se determinan los requerimientos de personal para ejecutar dichas operaciones, lo cual determina el monto del rubro de dichas operaciones, lo cual determina el monto del rubro de servicios personales de su proyecto de presupuesto?</i></p>	X	X	
<p>2. <u>Selección de personal</u></p> <p><i>¿Seleccionan a su personal teniendo en cuenta los requisitos exigidos en la clasificación de cargos y considerando los impedimentos legales y; éticos para el desempeño de los mismos por razón de parentesco y otros motivos?</i></p>		X	
<p>3. <u>Capacitación de los recursos humanos</u></p> <p><i>¿Cada servidor público es responsable de mantener actualizado sus conocimientos? Sin embargo en el Sistema General de Administración de Personal como el de la respectiva entidad respaldan y fomentan la ejecución de programas.</i></p>		X	
<p>4. <u>Evaluación del personal</u></p>			

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

<p><i>¿Periódicamente se evalúan el trabajo de los servidores públicos y se exige que su rendimiento sea igual o mayor a los niveles de eficiencia? ¿Cada jefe de unidad es responsable de la evaluación del rendimiento del personal a su cargo?</i></p>		X	
<p>5. <u>Prohibición de recibir beneficios diferentes a las pactadas con la entidad</u> <i>¿En base al sueldo, salario o retribución el servidor público está obligado a cumplir sus funciones con oportunidad, honradez y rectitud? ¿Los reglamentos internos de la entidad señalan plazos para el cumplimiento de las labores encomendadas? ¿No se desempeñan cargos sin percibir la remuneración pactada o la oficial que corresponde al empleo ni recibir asignaciones por cargos no desempeñados?</i></p>	X		
<p>6. <u>Prohibición de acumulación de cargos públicos</u> <i>¿Ningún servidor público ejerce dos o más cargos públicos, ni percibir dos o más remuneraciones del presupuesto de la nación con excepción de los casos previstos en las disposiciones legales vigentes?</i></p>		X	
<p>7. <u>Control de asistencia</u> <i>¿Se estableció procedimientos para el control de asistencia que aseguren la puntualidad y permanencia en los sitios de trabajo? ¿El control se ejerce por el jefe inmediato superior y por la unidad de personal?</i></p>	X		

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

<p>8. <u>Vacaciones</u> <i>¿Los jefes de las unidades administrativas de cada institución, en concordancia con el área encargada de personal elaboran cada año un rol de vacaciones, y se exige su cumplimiento? ¿El derecho a las vacaciones no admite compensación monetaria, excepto cuando se trata del retiro de servicio del servidor público?</i></p>		X	
<p>9. <u>Rotación de personal.</u> <i>¿Se estableció la rotación de los servidores vinculados con las áreas de administración, registro y custodia de los recursos de la entidad y en lo que corresponda en las áreas de producción cuando se trata de empresas industriales? ¿Para dicha rotación se consulta la capacitación necesaria de los servidores rotados para que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos?</i></p>		X	

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

5.1. ANTECEDENTES

De acuerdo a la instrucción emitida mediante la nota CITE N° 015/2012 de fecha 7 de enero 2012 se realizó la AUDITORÍA SAYCO del Sistema de Administración de Personal en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, correspondiente al mes de enero a junio del 2012, descrito en el acápite de referencia.

5.2. OBJETIVO

Obtener información de fuente primaria para ver las necesidades con las que cuenta el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora y al mismo tiempo verificar mediante el análisis de la documentación de file de personal y tarjetas de asistencia, que se estén cumpliendo con las políticas y reglas en cuanto al cumplimiento de horarios de trabajo, la presentación y actualización de la documentación existente, como también el registro y archivo de los mismos para una información confiable ágil y oportuna.

5.3. OBJETO

Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

5.4. ALCANCE Y NATURALEZA DEL TRABAJO

El examen se efectuó de acuerdo a Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001 vigentes al 30 de junio del 2012 aplicando los cinco subsistemas en el Gobierno

Autónomo Municipal de Catacora, trabajo que comprende el periodo de octubre 2011 a junio 2012.

5.5. LIMITACIONES AL ALCANCE

Durante la elaboración del trabajo, se tuvo algunas dificultades que no nos permitieron efectuar una revisión más adecuada, como ser:

El Jefe de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora Sr. Elias Choque Choque se negó a prestar información sobre el contenido de los memorándums del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, se desconoce los motivos ya que estos datos fueron solicitados a través de una nota en fecha 05/04/2012 dirigida al Director Administrativo Financiero Lic. Elizardo Choque Choque la cual fue autorizada.

Los files del personal no cuentan con el archivo adecuado de toda la documentación de los antecedentes personales y profesionales u otros, en algunos casos solo presentan la cédula de identidad o la hoja de vida, no existiendo documentación de respaldo este hecho pone en duda la confianza en la calidad e idoneidad de personal profesional que está trabajando como asesores y/o administrativos.

Según entrevista en fecha 13/05/12, al Lic. Elizardo Choque Choque Director Administrativo Financiero, se consultó referente a la existencia de un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal exclusivo del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora. En respuesta indicó lo siguiente: "No existe un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal para el GAMC, sin embargo se hace referencia a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal sin embargo esta norma es general no especifica y acorde para la institución.

5.6. NORMATIVA APLICADA

El trabajo fue realizado considerando las siguientes disposiciones:

- Ley de Municipalidades N° 2028 de 28/10/99.
- Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178 de 20/07/90.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Decreto Supremo N° 26115 de 16/03/01.
- Normas de AUDITORÍA Gubernamental, aprobadas con Resolución C.G.R. 1/119/2002 de 31 /07/2002.
- Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública Decreto Supremo N° 23318-A de 20 de julio de 1990.
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental que aprueban con Resolución N° CGR -1/070/2000 de enero 2001.
- Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público de 27 de Octubre de 1999 y Decreto Supremo N° 25749 y Ley 2104 modificatoria a la Ley 2027
- Instructivos emitidos por la Contraloría General de la República – Bolivia.
 - a) Instructivo UAI-O80 Elaboración del Memorándum de Planificación de la AUDITORÍA SAYCO.
 - b) Instructivo I/AI-088 Legajos de papeles de trabajo de una AUDITORÍA de los SAYCO.
 - c) Instructivo I/AU-060 Estructura y contenido de informes de auditoría de los SAYCO.

5.7. METODOLOGÍA




El trabajo comprende el análisis, evaluación, comprobación, verificación de la información y documentación obtenida para el examen, cumpliendo normatividad, disposiciones legales relacionadas, al Sistema de Administración de Personal.

Las pruebas selectivas fueron sobre los cinco subsistemas aplicadas al periodo de octubre 2011 a junio del 2012.

Asimismo se aplicó los siguientes procedimientos:

- a) Preparación del cuestionario SAYCO diseñado con el propósito de evaluar el Sistema de Administración de Personal, en el marco de las Normas Básicas emitidas para el efecto, así como de las Normas Básicas de Control Interno de la Contraloría General del Estado vigentes. Este cuestionario está orientado a evaluar o comprobar que el sistema es efectivo y eficiente, proceso que requerirá de un análisis mucho más profundo y especializado, el cual se le podrá ejecutar siempre y cuando se evidencie, a través de este procedimiento, que se ha diseñado el sistema de acuerdo con las normas antes citadas.

- b) Preparación de cuestionario SAP, dirigido al personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, principalmente a los Jefes de Unidad. El propósito de este cuestionario fue el de examinar el ambiente de control interno de la institución, el conocimiento de los manuales y Reglamento interno con las que trabaja la institución y también para conocer la opinión de los propios funcionarios sobre la manera en que trabaja el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora y como podría mejorarse.

- c) Analizar las respuestas obtenidas para encontrar los posibles sistemas que impliquen un riesgo de control.
- d) Pedir la documentación necesaria acerca de los cargos en vacancia.
- e) Pedir y examinar el Programa Operativo Anual de la gestión 2011 y 2012.
- f) Pedir y examinar la planilla de sueldos para revisar que la remuneración del personal se encuentre acorde con el puesto que ocupa.
- g) Examinar la documentación si existiera de Evaluaciones de desempeño realizadas en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.
- h) Comparar la documentación existente y ver la posible existencia de errores,
- i) Verificar su adecuado cumplimiento con las normas legales.
- j) Realizar papeles de trabajo matrices que engloben la información así como:
 -  Flujogramación
 -  Pruebas de recorrido
 -  Deficiencias de control
- k) Evaluar los resultados de las comparaciones anteriores.
- l) Preparación del informe final sobre la eficiencia del sistema.

5.8. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN SAYCO AL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CATACORA

**PLANILLA DE EXCEPCIONES / DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO
EVALUACIÓN SAYCO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CATACORA**

Nº	REF: P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN	NIVEL DE RIESGO
1	A1.1	<i>No existe una clasificación de cargos debidamente autorizada por la máxima autoridad de la entidad, para la dotación de personal a la institución.</i>	<i>Establecidas en las normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, incisos a) y b). Art. 11, Capítulo II Subsistema de Dotación de Personal.</i>	<i>Desconocimiento de la normativa aplicable, de la comisión de calificación.</i>	<i>Se da una deficiencia en la clasificación de cargos debido a que pasa por alto la evaluación de personal en determinados cargos.</i>	<i>Aplicar la Normas Básicas del Sistema de Administración de Persona, implementando el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.</i>	Alta
2	A1.4	<i>No existe coincidencia entre los niveles de remuneración que surgen de la clasificación de cargos y el monto del rubro de servicios personales en el presupuesto</i>	<i>Debe estar enmarcada en las disposiciones legales establecidas en las en los Art. 12 y 13 de las Normas Básicas de la Ley 1178.</i>	<i>Falta de coordinación y desconocimiento de los cargo, responsabilidades y obligación que poseen.</i>	<i>Desorden en el desempeño de las funciones de cada servidor y sus responsabilidades, de acuerdo a su jerarquía.</i>	<i>Aplicar la Normas Básicas del Sistema de Administración de Persona, implementando el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, especificando la jerarquía de cada puesto.</i>	Medio

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

		<i>de la Entidad</i>					
3	A1.6	<i>No se efectúa la selección conforme a la clasificación de cargos</i>	<i>Debe estar enmarcada en las disposiciones legales establecidas en las en los Art. 13 de las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178.</i>	<i>Desorientación en cuanto a la clasificación de los cargos.</i>	<i>Ineficiencia en el trabajo por motivos de falta de personal idóneo.</i>	<i>Seleccionar el personal adecuado de acuerdo a las funciones que va a desempeñar.</i>	Alto
4	A1.7	<i>No se emplean los métodos para seleccionar al personal orientado a conseguir los Objetivos de Gestión de la Entidad.</i>	<i>Realizar los procedimientos adecuados de acuerdo Art. 14, 15 y 16 de las NB-SAP, de la Ley 1178; para poder elegir al personal idóneo.</i>	<i>No aplicabilidad de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.</i>	<i>Retardo en la selección de personal.</i>	<i>Adeguar procedimientos orientados a seleccionar personal con altos niveles de competencia.</i>	Alto

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

5	A1.8 - A8	No se deja constancia en los documentos de selección de que se verificó la inexistencia de impedimentos legales para el desempeño de los cargos por razones de parentesco u otros motivos	Se debe regir en los requisitos que enmarca el Art. 56 de, las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178.	Motivos erróneos de control de consanguinidad que abarcan en nepotismo e ilegalidad dentro de criterios de selección de personal.	Desinformación acerca del control de este aspecto.	Implementar un mayor control respecto a los requisitos de las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178.	Medio
6	A1.10	No se han establecido programas de capacitación para los servidores públicos en las diferentes aéreas en las cuales tiene responsabilidad.	La entidad debe realizar capacitaciones al personal, en cumplimiento al Art. 33 de las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178.	Desinterés en la creación de programas de capacitación.	Desactualización, con respecto a las Normas, Reglamentos y Leyes del Estado Plurinacional de Bolivia.	Aplicar la Normas Básicas del Sistema de Administración de Persona, implementando el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.	Medio

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

7	A1.12 - A7	<i>No existe un plan de evaluación periódica de las funciones de los servidores públicos</i>	<i>La entidad debe realizar evaluaciones periódicas al personal, en cumplimiento al Art. 22 de las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178.</i>	<i>Informalidad en la evaluación periódica de los servidores públicos en el desarrollo de su trabajo.</i>	<i>Falta de control en el cumplimiento de funciones para el logro de los objetivos de gestión.</i>	<i>Realizar evaluaciones periódicas de las funciones del servidor, para medir el cumplimiento de sus objetivos de gestión.</i>	Alto
8	A1.13 - A7	<i>No existen métodos empleados para evaluar al personal orientados a conseguir objetivos de gestión.</i>	<i>Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables, determinados en el Art.25 de las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178.</i>	<i>La inexistencia de personal idóneo para realizar la evaluación</i>	<i>No existe un control adecuado sobre las funciones que realizan los servidores públicos de la entidad.</i>	<i>Elaborar fichas de evaluación interna y externa que demuestren el cumplimiento de los objetivos.</i>	Alto

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

9	A1.19 - A4	No existe un cronograma de vacaciones debidamente aprobado para todos los servidores	Un programa de vacaciones coadyuva en la organización del personal para que en cualquier momento no se quede la entidad sin personal ya que este previene que no todos los servidores quieran tomar sus vacaciones.	Incomunicación respecto a las solicitudes de vacación para la elaboración de un programa de vacaciones para los servidores públicos.	Desprogramación en cuanto a la toma de vacaciones según cronograma y desarrollo de actividades.	Adecuar un programa de vacaciones en coordinación con los servidores y la entidad.	Medio
10	A1.20 - A4	Se mantiene la segregación de funciones durante la ausencia de personal.	Programación de desarrollo de actividades.	Incompatibilidad con el programa de vacaciones.	Alteración en el desarrollo de actividades.	Llevar un control adecuado y coordinado de un programa de desarrollo de actividades.	Alto
11	A1.31 - A10e - A12	No cuenta la institución con un sistema de control de permisos, salidas y abandono de labores en horas de oficina, así como de horas extras y sobre tiempos trabajados	Debe existir un sistema de control de permisos para un mejor control del personal, como lo estipula las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178. .	Perdida en la continuidad en el desarrollo de las funciones de los servidores públicos.	Funcionarios fuera de sus áreas de trabajo.	Implementar un control riguroso y minucioso del desempeño del personal para que se pueda cumplir con los objetivos.	Alto

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

12	A1.33	<i>No existe un detalle del personal que ingresó y se retiró durante la última gestión</i>	<i>Para mejor control de las vacancias de ingresos y solididad de personal debe existir una base dato, como lo estipula el Art. 17 de las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178..</i>	<i>Por la ineficiencia en el registro del personal.</i>	<i>Desconocimiento del personal antiguo y en ejercicio.</i>	<i>Implantar una base de datos que contenga los detalles de dicho personal.</i>	Medio
13	A2.1 - A2.2 - A2.3 - A12	<i>La entidad NO cuenta con Manuales o Reglamentos específicos para normar su Sistema de Administración de Personal.</i>	<i>Toda entidad pública tiene la obligación de elaborar manuales y reglamentos para poder implantar correctamente el Sistema de Administración de Personal basándose en la normativa vigente de la Ley 1178.</i>	<i>Desconocimiento de las Normas legales en cuanto a Manuales o Reglamento Específico.</i>	<i>Ineficiencia en el logro de los objetivos de gestión</i>	<i>Implementar e implantar el Reglamento Específico del SAP para un mejor desempeño de funciones del Sistema de Administración de Personal.</i>	Alto

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

14	A2.7 - A5	<i>La entidad NO cuenta con una programación de puestos debidamente aprobada y elaborada a partir de la programación de operaciones.</i>	<i>Según el Art. 10, de las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal de la Ley 1178, el Sistema de Programación de Operaciones define la demanda de personal necesario para cumplir los objetivos institucionales.</i>	<i>Falta de un Reglamento Específico.</i>	<i>Incoherencia en la asignación de puestos.</i>	<i>Implementar e implantar el Reglamento Específico del SAP para un mejor desempeño de funciones del Sistema de Administración de Personal.</i>	Alto
15	A2.38 - A10b	<i>La unidad de administración del personal NO organiza ni mantiene actualizada la información sobre el personal.</i>	<i>Es una obligatoriedad contar con un archivo central y una base de datos que contengan y detallen la documentación mínima requerida y debidamente actualizada.</i>	<i>No se cuenta con personal que realice el seguimiento del personal.</i>	<i>No existe información oportuna para la toma de decisiones.</i>	<i>Implementar una base de datos y archivos permanentes para el control y seguimiento del personal.</i>	Medio
16	A2.40 - A8 - A10d - A12	<i>NO se han establecido procedimientos formales para el control de asistencia de los servidores públicos</i>	<i>El Registro de asistencia de los servidores públicos se considera esencial para la evaluación del desempeño del servidor público.</i>	<i>Falta de instrumentos, reglamentos para realizar el control adecuado, como también un sistema informático moderno y digitalizado para el control de asistencia del personal.</i>	<i>Información errónea respecto de las horas de ingreso y salida de los servidores públicos, por tanto no ayuda a la evaluación del desempeño.</i>	<i>Implementar e implantar el Reglamento Específico del SAP para un mejor control y Comprar unos biométricos para el control del personal.</i>	Medio

PORCENTAJES EXTRACTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE EL SAP

PREGUNTAS	De 5 personas			De 6 Personas			De un Total de 15 Personas		
	H. Concejo Municipal			Ejecutivo Municipal			TOTAL		
	Si	No	No R	Sí	No	No R	Si	No	No R
<i>¿Cuenta el GAMC con Planes y objetivos definidos en coordinación con otras?</i>	60,00			40,00			100,00		
<i>¿Es necesario que el GAMC cuente con un Manual de Funciones?</i>	60,00			33,33		6,67	93,33		6,67
<i>¿Le otorgaron un memorándum el cual especifique sus funciones y su ítem?</i>	46,67	13,33		33,33	6,67		80,00	20,00	
<i>¿Conoce usted cuál es su posición o nivel de acuerdo al organigrama GAMC?</i>	40,00	20,00		33,33	6,67		73,33	26,67	
<i>¿Fue participe en la elección de personal?</i>	6,67		53,33			40,00	6,67		93,33

“Evaluación SAYCO del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora”

<i>¿Cuenta usted con algún manual que lo guíe en cuanto a la evaluación del desempeño del personal?</i>		6,67	53,33			40,00		6,67	93,33
<i>¿Presentó usted su curriculum vitae con sus respectivos documentos de respaldo y deben ser actualizados?</i>	53,33	6,67		40,00			93,33	6,67	
<i>¿Está consciente de las sanciones por atrasos, faltas y abandonos?</i>	53,33		6,67	33,33	6,67		86,67	6,67	6,66
<i>¿Existe una falta de coordinación en las diferentes funciones que causan problemas?</i>	26,67	26,67	6,66	13,33	26,67		40,00	53,33	6,67
<i>¿Cuenta con el equipo o material de trabajo necesario para el desempeño de sus funciones?</i>	46,67	13,33		13,33	26,67		60,00	40,00	
<i>¿Qué tipo de control de personal le fue otorgado para guiar al personal a su cargo?</i>		6,67	53,33			40,00		6,67	93,33

PORCENTAJES EXTRACTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE EL SAP

ASPECTOS PARA MEJORAR LOS OBJETIVOS DEL GAMC		CURSOS DE CAPACITACIÓN		IDEAS QUE MEJOREN LA CALIDAD DE SERVICIO EN SU ÁREA		ASPECTOS QUE GENERAN PROBLEMAS	
<i>Sugerencias</i>	<i>%</i>	<i>Capacitación por</i>	<i>%</i>	<i>Sugerencias</i>	<i>%</i>	<i>Comentarios</i>	<i>%</i>
<i>Personal Idóneo Capacitado</i>	13,33	<i>Iniciativa propia</i>	20,00	<i>Elaborar un manual de funciones</i>	20,00	<i>Asesores sin experiencia</i>	6,67
<i>Plan Estratégico Institucional</i>	6,67	<i>Enviado por el GAMC</i>	53,33	<i>Elaborar un manual de puestos y procedimientos</i>	6,67	<i>Asignación de trámites a asesores que no son de su especialidad.</i>	6,67
<i>Asignación de Tramites por Especialidad</i>	6,67	<i>Realizado por el GAMC</i>	0,00	<i>Mejorar guías de verificación de contratos.</i>	6,67	<i>Devolución de trámites</i>	6,67
<i>Diseñar manual de funciones</i>	6,16	<i>No realizó</i>	20,00	<i>Cursos de Capacitación continuos</i>	13,33	<i>Irresponsabilidad en algunos funcionarios en sus funciones</i>	6,67
<i>Mayor comunicación y coordinación.</i>	20,00	<i>No responde</i>	6,67	<i>Mejorar la coordinación de trabajo</i>	6,67	<i>Información incompleta de trámites, contratos</i>	6,67
<i>Cursos de Relaciones Humanas.</i>	13,33			<i>Paneles Informativos</i>	6,67	<i>Falta coordinación con otras Comisiones y el Ejecutivo</i>	6,66
<i>Motivación al Personal.</i>	6,67			<i>Eq.de Computación en buen estado</i>	6,67	<i>Falta especificación de funciones</i>	6,66
<i>Trabajo en equipo</i>	6,67			<i>Agilizar trámites asignados</i>	6,67	<i>No responden</i>	53,33
<i>Puntualidad y responsabilidad de funciones.</i>	6,66			<i>Eq. de Computación en Red</i>	6,66		






<i>No responden</i>	13,33			<i>Incremento de Personal</i>	6,66		
				<i>No responden</i>	13,33		
<i>TOTAL</i>	100%		100%		100%		100%

5.8. RESULTADOS DEL EXAMEN

De acuerdo al examen realizado al Gobierno Autónomo Municipal de Catacora sobre el Sistema de Administración de Personal en base a los cinco subsistemas en los que está dividido se ha podido obtener los siguientes resultados:

a. Antecedentes Legales

Durante la revisión a la documentación concerniente al Gobierno Autónomo Municipal de Catacora se pudo constatar que no existe el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal pero cuenta con una estructura organizacional de la siguiente forma:

-  Concejo Municipal
-  Ejecutivo Municipal
-  Oficialía Mayor
-  Dirección Administrativa Financiera.
-  Jefe de Recursos Humanos

b. Falta de un Organigrama detallado

Se ha evidenciado que no existe un organigrama detallado dentro del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, si bien existe una Estructura Orgánica y Sistémica del H. Concejo Municipal en su Reglamento Interno, como también del Ejecutivo Municipal que hace referencia en forma breve a los niveles organizacionales, es necesario en base a esta estructura elaborar un organigrama más detallado el cual permita reflejar e ilustrar todos los niveles de autoridad y

las líneas de comunicación existentes e incluso este de acuerdo con un manual de funciones.

Por tanto esta falencia podría dar lugar a la disolución de responsabilidades, incumplimiento de deberes formales y ejecución de labores incompatibles por desconocimiento de niveles jerárquicos y funciones.

c. Falta un Manual de Funciones

De acuerdo al análisis efectuado y respuestas obtenidas al cuestionario SAP, se pudo evidenciar que no existe un manual de funciones que especifique las actividades de cada uno de los funcionarios en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, siendo así este hecho, no permite una mejor contribución al cumplimiento de las responsabilidades y coordinación de las actividades dirigida al logro de los objetivos. Por tanto el responsable de su emisión es la Jefatura de Recursos Humanos con autorización de la Dirección Administrativa Financiera.

d. Falta de comunicación para dar a conocer el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal con el que trabaja el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

Según el análisis efectuado y respuestas obtenidas al cuestionario SAYCO, se pudo evidenciar que los jefes de área y funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora desconocen que se debe tener un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal con el siguiente contenido:

1. Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal
2. Reglamento Específico de Administración de Personal (RE - SAP)
3. Reglamento para la Contratación de Personal Eventual
4. Reglamentó del Funcionario Público con Discapacidad
5. Reglamento Interno

Los responsables de su difusión a todos los funcionarios que recién entran a trabajar son el Jefe inmediato superior más antiguo del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

5.8.1. Resultados de la Evaluación del Subsistema de Dotación de Personal

a. Deficiente Proceso de Inducción o Integración

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los jefes de unidad y administrativos se observa que en algunos casos no se efectuó el proceso de inducción o integración el cual debería ser difundido en un corto periodo sobre la misión, los objetivos institucionales, los planes, programas, objetivos y actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora y de la Unidad a la que se incorporan así como su correspondiente Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto que asume y las normas a cumplir.

La inducción tiene el objeto de reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando una adaptación beneficiosa para el servidor público y el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

Por otra parte esta falencia se debe a la inexistencia de un adecuado control y comunicación.

b. Faltan los Programas Operativos Anuales Individuales

Según el análisis efectuado y respuestas obtenidas al cuestionario SAYCO, se pudo evidenciar que la Unidad de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora carecen de los Programas Operativos Anuales individuales el cual contiene los lineamiento establecidos por el Plan Operativo Anual, además determina los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño siendo un factor importante para la evaluación. A mismo tiempo el conjunto de Programaciones Operativas Anuales Individuales

constituyen el Manual de Puestos.

Para mayor detalle la Programación Operativa Anual Individual contendrá:

- Identificación del puesto: denominación, dependencia, supervisión ejercida, categoría y ubicación dentro de la estructura organizacional al GAMC de calidad y cantidad
 - Especificación del puesto: requisitos personales y profesionales que posea su ocupante.
 - Descripción del puesto: Naturaleza u objetivos, normas a cumplir, funciones específicas continuas y los resultados esperados en términos
 - Esta información se expresa en forma escrita y será ajustada al inicio de cada gestión en fundón a la Programación Operativa Anual.
 - La falta del POAI causa el incumplimiento a las disposiciones legales.

5.8.2. Resultados de la Evaluación del Subsistema de Evaluación del Desempeño

- a. Deficiencia en el Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

A la fecha de la presente evaluación se pudo evidenciar la no existencia de un Manual de Evaluación del Desempeño cuyo propósito principal es promover la evaluación del desempeño como herramienta básica para el mejoramiento del rendimiento a través de la orientación sobre el uso y aplicación de los instrumentos de evaluación y el tratamiento de resultados el cual especifica los

procesos para evaluar a los funcionarios y servidores públicos municipales de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios que no están sujetos a la carrera, evaluación que deberá ser en forma honesta, efectiva y eficiente para poder determinar necesidades de capacitación y desempeño no satisfactorio.

De acuerdo con lo observado se realizó la primera evaluación de la gestión 2011 y 2012 correspondiente a la primera semana del mes de mayo según el RE-SAP Art. 38, en el cual se pudo evidenciar que el proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estaba a cargo del Jefe de Recursos quien debería realizar la evaluación en base al cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual del servidor público municipal, el cual carece de su existencia en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, contraviniendo de esta manera a las disposiciones legales.

5.8.3. Resultados de la Evaluación del Subsistema de Movilidad de Personal

a. Rotación del Personal

En el caso del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora de acuerdo a sus actividades dentro de su estructura y teniendo en cuenta que área legal, económica, financiera y otros, no pueden hacer rotación ya que el personal que trabaja en él es de confianza, asesoramiento técnico y especializado.

Sin embargo quienes deberían rotar es el personal administrativo y trabajadores Manuales.

5.8.4. Resultados de la Evaluación del Subsistema de Capacitación Productiva

a. Falta el Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación

De acuerdo al análisis efectuado se pudo constatar que el jefe inmediato superior del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora no cumple con el proceso de evaluación de los resultados de las Capacitaciones el cual deberá determinar el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos, destreza, actitudes y aptitudes adquiridas, así como su impacto en el desempeño laboral en el término de los tres meses pasado el evento. Esta situación origina el incumplimiento de las disposiciones legales.

5.8.5. Resultados de la Evaluación del Subsistema de Registro

a. Inadecuado sistema de archivo de files de personal

En el proceso de revisión sobre el sistema de archivo de files de personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora se pudo evidenciar que no existe una correcta clasificación de files como tampoco el orden en forma alfabética de tal manera que no permite distinguir la separación de los fólderes correspondientes al personal, regular (archivo activo), así como aquellos funcionarios que ya no trabajan en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora (archivo pasivo).

b. Documentación faltante en files de personal

De acuerdo a requisitos que exige el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora sobre la documentación que debe contener cada file de personal se pudo obtener los siguientes datos del personal.

<i>NOMBRE</i>	<i>CARGO</i>	<i>DOCUMENTACIÓN FALTANTE</i>
<i>Elizardo Choque Choque</i>	<i>DAF</i>	<i>No tiene ninguna documentación respaldatoria</i>
<i>Elías Choque Choque</i>	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	<i>No tiene ninguna documentación respaldatoria</i>
<i>Juan Mamani Choque</i>	<i>Contador</i>	<i>No tiene Título Académico, Provisión Nacional</i>
<i>Virginia Huanca Mamani</i>	<i>Portera</i>	<i>No tiene ninguna documentación respaldatoria</i>

Los files de personal deben contener todos los documentos que exige el RE-SAP del GAMC para llevar un adecuado control y conocimiento del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora como ser: antecedentes, historial de cada persona ya sea en memorándums de llamadas de atención, felicitaciones, cantidad de permisos, vacaciones, sanciones por atrasos y otros, siendo además de mucha importancia la verificación del cumplimiento de todos los requisitos de contratación, ya que sin ayuda de estos no se podría comprobar cuáles son sus datos reales y actuales de cada persona, tiempo que trabaja en la institución y otros relacionados con los cambios que genera cada uno. Así mismo es trascendental para su control el registrar la información y acciones relacionadas con el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora así como los cambios que éstos generen mediante la aplicación de una base de datos que facilite la toma de decisiones.

Esta situación se debe a la irresponsabilidad de la Unidad de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora por el hecho de no exigir la

presentación de todos los documentos mencionados asimismo el no archivar en cada file de personal los antecedentes e historial de cada funcionario. También es la falta de iniciativa e irresponsabilidad por el poco Interés que demuestran los funcionarios al no presentar sus documentos al inicio de sus funciones como el actualizarlos periódicamente.

5.8.6. Resultados de la Evaluación del Reglamento Interno del G.A.M.C.

- a. Análisis de atrasos sancionados por incumplimiento del horario de trabajo.

De acuerdo al análisis efectuado a las tarjetas de asistencia se pudo evidenciar que tienen un mayor índice de incumplimiento de horarios en los meses de noviembre, diciembre 2011 y mayo 2012 los funcionarios que incurren más son de acuerdo al siguiente cuadro:

NOMBRE	CARGO	Oct.	Nov	Dic.	Ene	May	TOTAL MINUTOS	TOTAL %
<i>Edgar Catunta Mamani</i>	<i>OFMA</i>			82	71	70	223	18,82
<i>Elizardo Choque Choque</i>	<i>DAF</i>		63	96		49	208	17,55
<i>Elías Choque Choque</i>	<i>Jefe RR.HH.</i>			30	56		86	7,26
<i>Antonio Romero Lazarte</i>	<i>Operador</i>		172	112	54	60	398	33,59
<i>Isidro Delgado Tantani</i>	<i>Operador</i>		79			52	131	11,05
<i>Lorena Espinoza Carla</i>	<i>Adm.</i>					50	50	4,22

<i>Luis Montero Velasco</i>	<i>Adm.</i>					89	89	7,51
<i>TOTAL</i>			314	320	181	370	1185	100 %

No se pudo realizar un mayor análisis sobre el contenido de los memorándums por la negativa del Sr. Elías Choque Choque Jefe de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora en proporcionar información sobre los mismos.

Sin embargo es importante tener un mayor control en cuanto a la aplicación y cumplimiento de las normas y Reglamentos, preservando los valores fundamentales y la contribución al fortalecimiento en el marco dinámico de la realidad de la organización y su entorno. Y la transgresión, el incumplimiento, la contravención, el desacato, la irresponsabilidad con el superior, los actos delictuosos, todo cuanto desprestigia o perjudica a la institución, constituye falta disciplinaria y atenta contra la ética profesional y moral funcionaría, debiendo sujetarse al Régimen Disciplinario Interno del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

5.8.7. Resultados de la Evaluación del Servicio Público de la Carrera Administrativa Municipal

La Carrera Administrativa Municipal tiene por objeto garantizar el acceso al servicio público, en el marco de la igualdad de oportunidades y la imparcialidad en los procesos de selección de personal, con el fin de contar con servidores públicos municipales idóneos, dignos y de vocación para promover la eficiencia de la actividad administrativa en servicio de la comunidad y la estabilidad laboral en los servidores públicos municipales de carrera en función de su eficiencia desempeño, productividad y formación técnico profesional.

Para los servidores públicos municipales electos o designados como en el caso del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora serán designados mediante

invitación directa de conformidad con el Art 18 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Decreto Supremo 26115 concordante con el Reglamento Específico del Sistema de

Administración de Personal del GAMC, el cual señala que el ingreso de los servidores públicos de libre nombramiento a la función pública se realizará sobre la base de altos méritos personales y profesionales, asimismo se invitará directamente a personas de probada formación profesional, técnico, administrativo o auxiliar de libre nombramiento y de apoyo directo en el despacho de la Máxima autoridad ejecutiva, del mismo modo los funcionarios del H. Concejo Municipal que fueron seleccionados bajo esta modalidad y son considerados funcionarios de libre nombramiento con el fin de realizar funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado, los cuales gozarán de todos los derechos establecidos en las disposiciones legales, remuneración conforme a la escala salarial y beneficios colaterales de acuerdo a reglamentación sin embargo estos no están sujetos a la carrera administrativa.

a. Plan de incorporación a la Carrera Administrativa Municipal

En cumplimiento a la Resolución Municipal N° 0359/2011 que dispone instituir la Carrera Administrativa Municipal en forma plena y progresiva, se incluye el plan progresivo y por áreas organizacionales, en base al pago de beneficios sociales o su programación.

El cronograma anual de incorporación a la Carrera Administrativa Municipal es el Siguiete:

<i>AÑO</i>	<i>ÁREA</i>	<i>COMPRENDE</i>
2004	Subalcaldías	A funcionarios provisorios, antiguos y puestos de cuarto nivel del GAMC.

2005	Oficiales Mayores	A funcionarios provisorios, antiguos y puestos de cuarto nivel del GAMC.
2006	Secretaria ejecutiva, secretaria general y las unidades organizacionales bajo su dependencia.	A funcionarios provisorios, antiguos y puestos de cuarto nivel del GAMC.
2007	El HCM, Despacho del Honorable Alcalde Municipal y las unidades organizacionales bajo su dependencia	A funcionarios provisorios, antiguos y puestos de cuarto nivel del GAMC.
A partir del año 2008 en adelante ningún ciudadano podrá ser incorporado al GAMC, en forma provisoria en puestos de la Carrera Administrativa Municipal		

5.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con relación al punto concerniente a la falta de un Organigrama Detallado y un Manual de Funciones.

Conclusión

No trabajan con un manual de funciones el cual especifique las funciones, atribuciones y requisitos, como tampoco existe un organigrama detallado que vaya de acuerdo con el mismo. La falta de estos dos instrumentos no permite la identificación de jerarquías, funciones y competencias.

Recomendación

Se recomienda al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora mediante el Oficial Mayor, instruya a la Dirección Administrativa y a la Unidad de Personal del Honorable Concejo Municipal la elaboración, aprobación, difusión e implantación de un manual de funciones en base a un organigrama detallado del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora con el fin de mejorar el desempeño de las funciones y optimizar la atención al público. De esta manera dar cumplimiento a las NBSAP, Título Segundo CAPÍTULO Art 10 inc. b).

- a. Con relación al punto “Falta de comunicación” para dar a conocer el Compendio Normativo de Recursos Humanos con el que trabaja el GAMC.

Conclusión

De acuerdo con los párrafos anteriores se puede concluir que no todo el personal conoce de la existencia de un Reglamento Específico del SAP con el que debería trabajar el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, cuyos Reglamentos deben ser difundidos a todo el personal para su cumplimiento. Pero cabe hacer notar que el municipio no cuenta con un Reglamento en el cual los servidores puedan basarse.

Recomendación

Se recomienda al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruya al Director Administrativo y al Jefe de la Unidad de Personal del GAMC, elaborar, un Reglamento Específico del SAP. De esta manera se dará cumplimiento a los objetivos que señalan los siguientes Reglamentos:

- Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal

- Reglamento Específico de Administración de Personal (RE - SAP)
- Reglamento para la Contratación de Personal Eventual
- Reglamento del Funcionario Público con Discapacidad

REGLAMENTO INTERNO

Del Subsistema de Dotación de Personal

a. Deficiente Proceso de inducción o Integración

Conclusión

De acuerdo con las respuestas obtenidas al cuestionario SAP y de la revisión efectuada a los files de persona/ se puede concluir que no se efectuó el debido proceso de inducción a todos los funcionarios que recién se incorporan o cambian de puesto para conocimiento de los objetivos, políticas y misión del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora asimismo del Honorable Concejo Municipal y de la Unidad a la que pertenecen.

Recomendación

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, efectuar el proceso de inducción a todos los funcionarios nuevos e implantar un sistema de control que permita la supervisión y comunicación a todos los funcionarios sobre la forma de trabajo en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora de tal forma garantizar el buen trato y relaciones humanas tanto con el público como con los compañeros de trabajo y que en caso de incumplimiento de estas disposiciones se apliquen las sanciones correspondientes. De esta manera se dará cumplimiento a las NBSAP Título Segundo CAPÍTULO II Art. 19, RE-SAP Título II

Capítulo I Art. 27 y las NBCI N° 2410, 2512 y 2414.

a. Faltan los Programas Operativos Anuales Individuales

Conclusión

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores se concluye que no existen los Programas Operativos Anuales Individuales en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

Recomendación

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruir al Director Administrativo y al Jefe de la Unidad de Personal la elaboración, aprobación y ejecución de los Programas Operativos Anuales Individuales destinada a cada uno de los funcionarios, siendo además los responsables del control en su aplicación. De esta manera se dará cumplimiento al RE-SAP Titulo II Capítulo I Art. 24, a las NBSAP Titulo II Capítulo II Art. 17 y Estatuto del Funcionario Público Titulo III Capítulo II Art. 21.

Del Subsistema de Evaluación del Desempeño

a. Deficiencia en el Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Conclusión

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores se puede concluir que en la comisión de calificación no efectúan la evaluación del cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual, requisito para el proceso de, Ejecución de la Evaluación del Desempeño.

Recomendación 1

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruir a la comisión de calificación del HGAMC que deberá realizar la evaluación del desempeño en base al cumplimiento del POAI de los funcionarios de su comisión una vez que este sea elaborado, autorizado y ejecutado.

Además de la aplicación de todos los procesos según el manual existente en forma periódica en las fechas estipuladas, también apreciar objetivamente la evaluación del comportamiento funcional o laboral de cada servidor para determinar la proyección o corrección de su desempeño con el fin de lograr resultados óptimos, así el interesado deberá conocer los resultados de dichas Evaluaciones. De esta manera se dará cumplimiento al RE-SAP Título II CAPÍTULO II Art. 39, NBSAP Título II Capítulo III Art 26.

Del Subsistema de Movilidad de Personal

a. Rotación del Personal

Conclusión

De acuerdo con lo expresado en los párrafos anteriores se puede concluir que en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacorano se aplica la rotación de personal.

Recomendación

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruir al Director Administrativo y al Jefe de la Unidad de Personal la supervisión de procedimientos de rotación del personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral de tal forma los funcionarios mencionados sean cambiados y permitan conocer cuáles son las necesidades para una mejor atención al público y un

conocimiento más adecuado de las actividades y como trabaja el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora. De esta manera se dará cumplimiento al RE-SAP Título Segundo CAPÍTULO III Art. 48, NBSAP Título Segundo Capítulo IV Art 30.

Del Subsistema de Capacitación Productiva

- a. Falta de Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación

Conclusión

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores se puede concluir que el jefe de personal del GAMC no cumple con el proceso de evaluación de los resultados de las Capacitaciones.

Recomendación

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruir al jefe de personal efectuar el proceso de evaluación de los resultados de las Capacitaciones dentro de los tres meses pasado el evento de tal manera lograr un mayor desarrollo profesional de sus integrantes y alcanzar eficientemente los objetivos fijados para las diferentes actividades de la misma. De esta manera se dará cumplimiento al RE-SAP Título II CAPÍTULO IV Art. 57, NBSAP Título II CAPÍTULO V Art. 39.

Del Subsistema de Registro

- a. Inadecuado sistema de archivo de files de personal

Conclusión

De acuerdo con la revisión efectuada a los files de personal se puede concluir que no existe un adecuado sistema de archivo en el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

Recomendación

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruir al Director Administrativo y al Jefe de la Unidad de Personal establecer un adecuado sistema de archivo de los files de personal que permita contar con información confiable, ágil y oportuna para mantener y optimizar el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora y adoptar políticas institucionales en la materia. De tal manera se dé cumplimiento al RE-SAP Título II CAPÍTULO V Art. 63 Inc. b).

a. Documentación faltante en files de personal

Conclusión

De acuerdo con la revisión efectuada a los files de personal se pudo concluir que estos no contienen todos los documentos que exige el RE-SAP del GAMC, para el control y conocimiento de los antecedentes e historial de cada funcionario como también no existe una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los mismos.

Recomendación

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruir al Director Administrativo y al Jefe de la Unidad de Personal exigir al personal a través de una circular u otro instrumento sobre los documentos que debe contener cada file, requiriendo la presentación en fotocopias de los faltantes y la posterior actualización periódica de los antecedentes personales y profesionales garantizando de esta manera que los archivos de la Unidad de Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora estén al día y de acuerdo con lo que exige el RE-SAP del GAMC bajo la

custodia del responsable asignado y al mismo tiempo lograr el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones y políticas en el ámbito laboral.

Por otro lado también se recomienda implantar una base de datos que permita el manejo de toda ésta información. De esta manera se dará cumplimiento a las NBSAP Titulo segundo CAPÍTULOVI Art. 45 Inc. d) concordante con el RE-SAP Titulo Segundo CAPÍTULOV Art. 63 Inc. d).

Del Reglamento Interno del G.A.M.C.

a. Análisis de atrasos sancionados por incumplimiento del horario de trabajo.

Conclusión

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores se puede concluir que los funcionarios que prestan un mayor conflicto en cuanto al cumplimiento de sus respectivos horarios de trabajo son:

- ❖ Edgar Catunta Maman
- ❖ Elizardo Choque Choque
- ❖ Elías Choque Choque
- ❖ Antonio Romero Lazarte
- ❖ Isidro Delgado Tantani
- ❖ Lorena Espinoza Carla
- ❖ Luis Montero Velasco

Y los meses con un mayor índice de incumplimiento de horarios fueron

noviembre y diciembre 2011 y mayo 2012, ocasionando que no se pueda contar con el personal necesario en horarios de oficina, afectando al mismo tiempo a la imagen del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora.

Recomendación

Recomendamos al Honorable Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora, instruir al Director Administrativo y al Jefe de la Unidad de Personal efectuar un mayor control de asistencia con tarjetas magnéticas para evitar que persona ajena marque la tarjeta de otra, siendo así el hecho, se deberá efectuar las respectivas sanciones a los funcionarios infractores, asimismo implantar un sistema de comunicación al respecto de cuáles son las políticas, disposiciones con las que trabaja el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora y además adjuntar las faltas justificadas a las tarjetas de asistencia para un mayor control y respaldo con el propósito de asegurar la transparencia, eficiencia y servicio a la comunidad.

Se sugiere además efectuar inspecciones sorpresivas a los funcionarios de las áreas legal, económico, financiero, técnico y administrativo para confirmar que los mismos estén en sus respectivos puestos de trabajo, cumpliendo sus funciones en forma puntual. De esta manera se dará cumplimiento al Régimen Disciplinario Interno del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora Art 11, 12.

CONCLUSIÓN FINAL

Sobre la base del examen, se concluye que de acuerdo a la Auditoría SAYCO efectuada al Sistema de Administración de Personal, el Gobierno Autónomo Municipal de Catacora no aplica las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, por ende no cuenta con el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP).

Se encontraron deficiencias de control interno, las mismas que fueron expuestas anteriormente bajo el título de resultados del examen detallados a continuación:

5.8. Resultados del examen:

- a) Antecedentes legales.
- b) Falta de un organigrama detallado.
- c) Falta de manual de funciones.
- d) Falta de comunicación de para dar a conocer el compendio normativo de recursos con el que trabaja el GAMC.

5.8.1. Resultados de la evaluación del subsistema de dotación de personal.

- a) Deficiente proceso de inducción o integración.
- b) Faltan los programas operativos anuales individuales.

5.8.2. Resultados de la evaluación del subsistema de evaluación del Desempeño.

- a. Deficiencia en el proceso de ejecución de la evaluación del desempeño.

5.8.3. Resultados de la evaluación del subsistema de Movilidad de Personal.

- a. Rotación del personal.

5.8.4. Resultados de la evaluación del subsistema de Capacitación Productiva.

- a. Falta el proceso de evaluación de los resultados de la capacitación.

5.8.5. Resultados de la evaluación del subsistema de Registro.

- a. Inadecuado sistema de archivo de files de personal.
- b. Documentación faltante en files de personal.

5.8.6. Resultados de la evaluación del Reglamento interno del G.A.M.C.

- a. Análisis de atrasos sancionados por incumplimiento del horario de trabajo.

RECOMENDACIONES.

Recomendamos al Honorable Alcalde Municipal de Catacora, instruir a las unidades correspondientes la implantación de las recomendaciones del numeral 5.8 al 5.8.6 Resultados del Examen, con el fin de fortalecer el sistema de Control Interno del Gobierno Autónomo Municipal de Catacora y alcanzar el logro de los

objetivos en forma eficaz y eficiente. Asimismo que estas sean acatadas, ya que si no se da cumplimiento a las actuales normas legales, será objeto de responsabilidad por la función pública de acuerdo al D.S. 23318-A, por incumplimiento de disposiciones emitidas. De esta manera se dará cumplimiento a la Ley 1178 en su Art. 9.

BIBLIOGRAFIA

- ARANDIA SARAIVA, Lexin “Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje UMSA” Ed. UMSA, La Paz Bolivia ,1989.
- Cuestionarios SAYCO emitidos por la Contraloría General del Estado
- Decreto Supremo N° 23215 del 22 de Julio de 1992 que aprueba el Reglamento de las atribuciones de la Contraloría General del Estado.
- Decreto Supremo N° 23318-A del 3 de Noviembre de 1992 que aprueba el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 27328 del 31 de Enero de 2004 que aprueba los procesos de contratación de bienes, obras, servicios generales, y de consultoría.
- Garza Mercado Ario, “Manual de Técnicas de Investigación”; México
- Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, aprobada mediante Resolución CGR-1/173/2002 de 31 de octubre de 2002.
- Guía para la aplicación de los principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General del Estado.
- http://www.legislacionmunicipal.fam.bo/Archivo/Docs/Leyes/Ley_1178.pdf
- <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar>
- <http://www.agrobolivia.gov.bo>
- <http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadyNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/GestionRiesgosfraude.pdf>
- La Ley 2028 de Municipalidades.
- La Auditoría Operativa y la Administración o gestión de riesgos, Vela Quiroga Gabriel.

- Ley 1178 de 20 de julio de 1990 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales.
- Manual de Procedimientos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Octubre 2005.
- Normas Básicas del Sistema de Administración Personal (SAP), D.S. 26115 de 16 de marzo de 2001.
- OSWALDO VEGA DE LA TORRE, “Guías Metodológicas para el Trabajo de Grado Universitario” Primera Edición La Razón
- Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, aprobados mediante Resolución CGR-1/070/2000 de 21 Septiembre de 2000.
- Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública aprobado mediante Decreto Supremo N° 23318-A del 03/11/1992
- ROBERTO HERNÁNDEZ SANPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO, PILAR BAPTISTALUCIO, “Metodología de la Investigación” Tercera Edición