

CAPÍTULO I PERFIL

PERFIL DEL TRABAJO

1. ANTECEDENTES

El 8 de noviembre de 1894, se creó la Provincia Arce del Departamento de Tarija con los cantones de Padcaya, Chaguaya, Bermejo y Camacho, paralelamente también se crean los vice cantones de Rosillas, Tariquía, Tacuarà, Cañas, Mecoya, Rejara, La Merced, Toldos, San Francisco y Orozas.

20 años después, el 20 de noviembre de 1914 los vice cantones son elevados a rango de cantones en todo el territorio nacional.

El Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya hasta el año 2000 tenía 12 cantones con reconocimiento legal y 81 comunidades rurales, además de juntas vecinales; con la aplicación de la Ley 1551 de participación popular se procede a la distribución del Municipio, constituyéndose 13 distritos municipales que tienen carácter legal a través de la Promulgación de la Ordenanza Municipal N°18/2000.

En el marco constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia (art 296), solo se reconocen las unidades territoriales, Departamentales, Provinciales, Indígena Originaria, Municipales y al interior de cada municipio los Distritos Municipales, Comunidades y Barrios.

El municipio de Padcaya está conformado de la siguiente manera:

Tabla 1: Distritos y comunidades del Municipio de Padcaya

DISTRITOS	COMUNIDADES/BARRIOS	Nº DE COMUNIDADES
Distrito 1 Padcaya	Abra de la Cruz, Cabildo, Chalarmarca, Fuerte Grande, Huacanqui, La Colpana, Padcaya (Barrio Lindo, Barrio Los Tacos, Barrio Central, Barrio El Puente, Barrio 21 de septiembre*)	11
Distrito 2	Abra de San Miguel, Rincón Grande, Rosillas, y Rosillas Cruce	4

Rosillas Cruce		
Distrito 3 Cañas	El Mollar, Cañas, Chaguaya, Marañuelo, Mecoya, Quebrada de Cañas, San José de Chaguaya.	7
Distrito 4 Camacho	Camacho, Canchasmayo, La Huerta, Tacuara, Rejará.	5
Distrito 5 El Carmen	El Carmen, Río Grande, San Francisco, Santa Rosa, Yerba Buena	5
Distrito 6 La Merced	Cachimayo, El Baizal, Guayabillas, La Merced, Río Negro, Santa Clara Río Orozas, San Francisco Chico	7
Distrito 7 Orozas Centro	Alisos El Carmen, Cebolla Huayco, El Saire, La Hondura, Orozas Abajo, Orozas Arriba, Orozas Centro, Orozas Norte, Rumicancha	9
Distrito 8 Tariquía	Acherales, Acheralitos, Cambarí, Chillahuatas, Motoví, Pampa Grande, Puesto Rueda, San José, San Pedro, Volcán Blanco	10
Distrito 9 El Badén	Sidras, Emborozu, El Badén, Naranjo Agrio, El Limal, Salado Norte Isla Grande	7
Distrito 10 Salado Naranjal	Campo Grande Norte, La Planchada, Nogalitos, Río Conchas, Salado Conchas, Salado Cruce, Salado Naranjal.	7
Distrito 11 Valle Dorado	El Cajón, El Tigre, Playa Ancha, San Antonio, San Ramón P 27, San Telmo Río Tarija, Santa Clara Río Tarija, Tremental, Valle Dorado, Urukurenda**.	10

Distrito 12 San Telmo	San Telmo Río Bermejo, La Goma, Los Pozos	2
Distrito 13 La Mamora	La Capilla, Mamora Centro, Mamora Norte	3
TOTAL		87

*En trámite de consolidación ** comunidad guaraní

Fuente: Dirección de Planificación GMAP

El municipio de Padcaya según información entregada por el último censo realizado el año 2012, el municipio de Padcaya tendría una población de 18.681 habitantes, lo que representó una tasa anual de crecimiento intercensal 2001-2012 (%) de -0,3, presentándose una densidad de 4,3 por Km².

Tabla 2: Población del Municipio de Padcaya según censos realizados

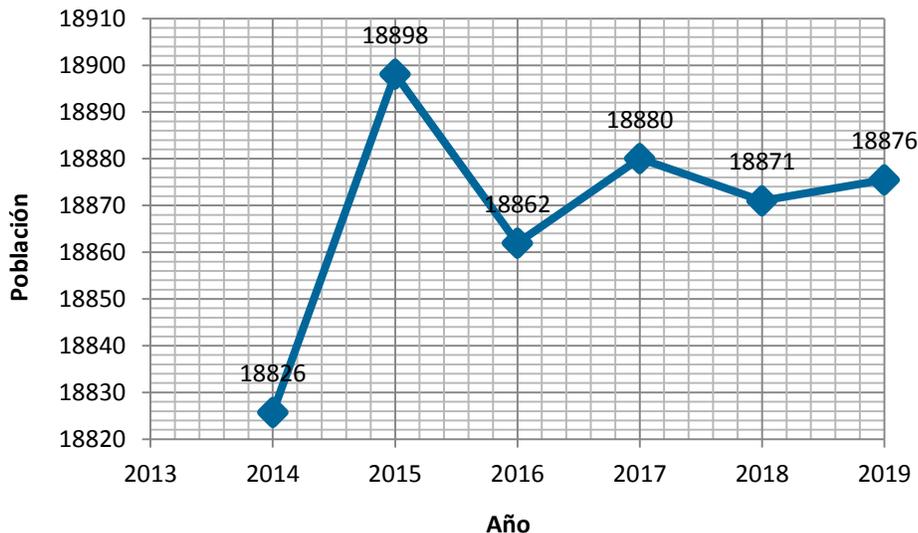
	1992	2001	2012
Población	17.341	19.260	18.681
Densidad	4,1	4.4	4,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según el INE, a partir del CNPV 2012, la población del municipio de Padcaya tuvo una reducción de 579 habitantes respecto al censo del 2001, presentándose una tasa de crecimiento intercensal 2001-2012 de -0.3 por ciento, lo que significaría que para el 2012 se tuvo una población de 18.681 habitantes;

Y haciendo una proyección de la población hasta el año 2019, el municipio llegaría tener 18.876 habitantes ver gráfico N° 1

Gráfico 1: Proyección de la población según tasa inter censal INE



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, CPV 2012

ELABORACIÓN: PDM Padcaya

Misión del Municipio

“Padcaya, un municipio productivo que se posesiona como principal centro pecuario del valle central del Departamento de Tarija y logra un crecimiento importante en las actividades agrícolas y forestales, desarrolla condiciones en el sector del turismo e hidrocarburos, trabaja por una sociedad más justa e inclusiva; es respetuoso de sus valores culturales y sus recursos naturales, contribuye una región más integrada en la que sus habitantes viven en armonía con la Madre Tierra, siendo parte activa de importantes complejos productivos en la región”¹

Visión del Municipio

“Promover el desarrollo sostenible en el Municipio de Padcaya en coordinación con los actores socioeconómicos, mediante procesos de concertación e inclusión, que permite determinar acciones para el aprovechamiento del potencial de cada una de sus eco

¹ Plan Territorial de Desarrollo Integral – Gestión 2015-2019 del GAMP

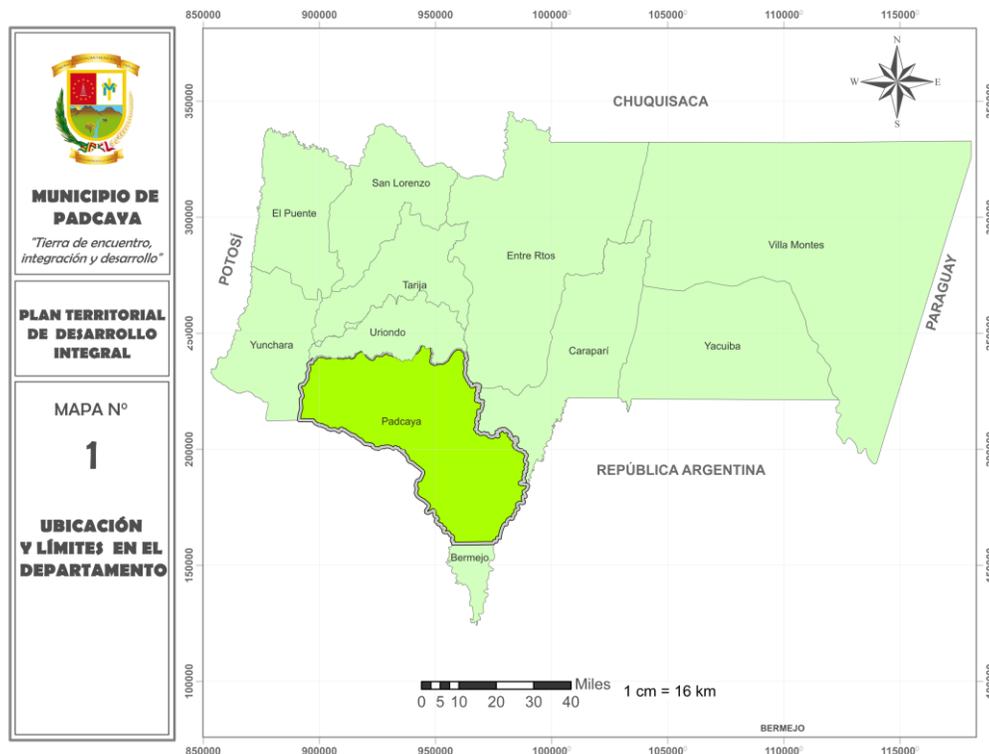
regiones y la formación de recursos humanos a fin de lograr mejores indicadores de desarrollo humano y económico en armonía con la Madre Tierra”²

Ubicación

Padcaya, primera sección de la provincia Arce del Departamento de Tarija, limita al norte con la provincia de Cercado, al este con la provincia de Avilés, al oeste con la provincia de O`Connor y Gran Chaco y al sur con Bermejo y la república de Argentina como se puede percibir en la imagen de abajo. Padcaya se vincula con la ciudad de Tarija mediante una carretera asfaltada de 50 km aproximadamente, tiene una extensión territorial de 4.225 km²

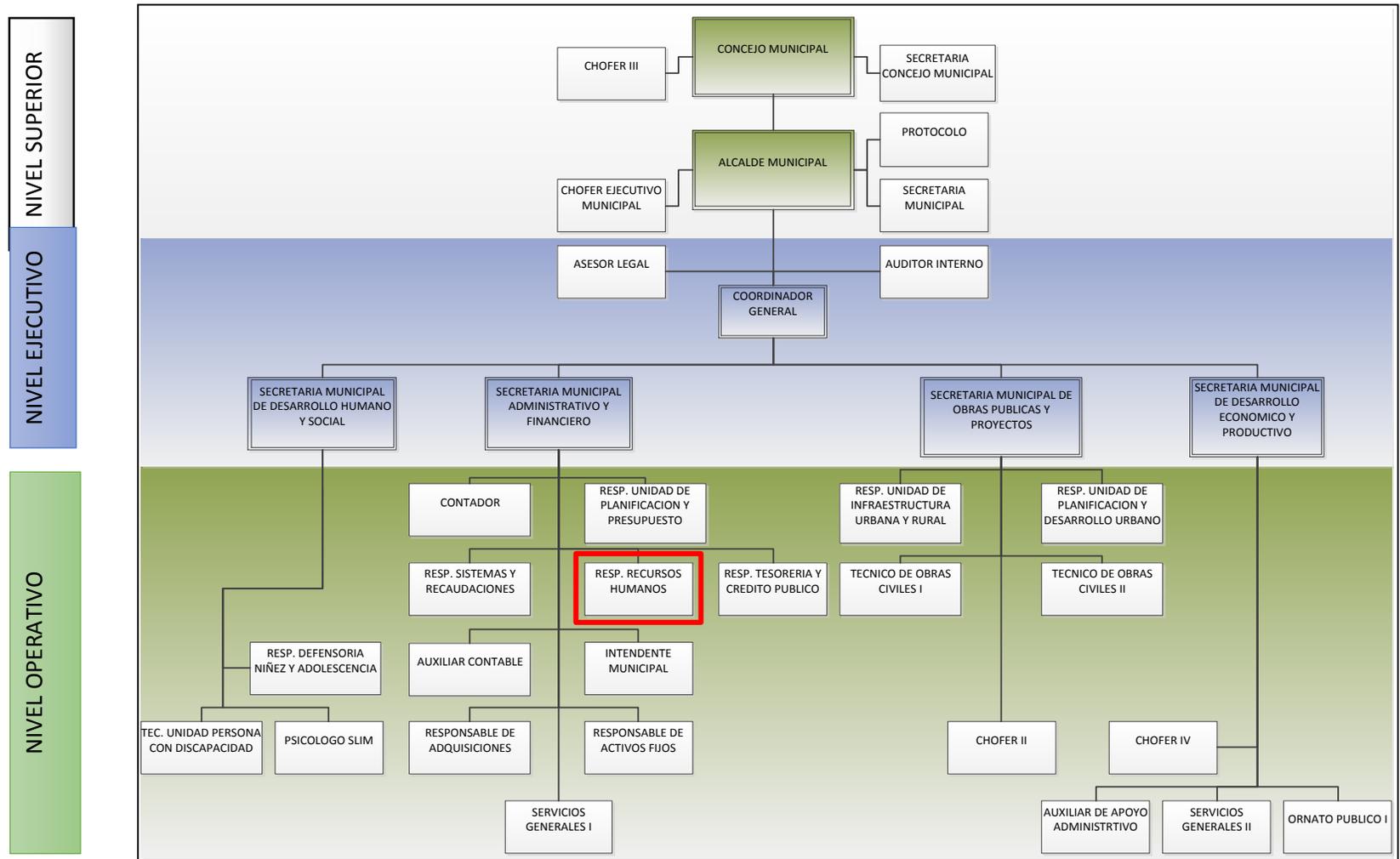
El Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya se encuentra ubicado en la capital de la Provincia Arce a 50 Km de la ciudad de Tarija.

Gráfico 2: Ubicación del Municipio de Padcaya



² Plan Territorial de Desarrollo Integral – Gestión 2015-2019 del GAMP

Tabla 3: Organigrama del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya



A continuación se desglosa la estructura orgánica del gobierno Autónomo municipal de Padcaya que está compuesta de la siguiente manera:

NIVEL SUPERIOR

- ✓ Concejo municipal
- ✓ Alcalde municipal

NIVEL EJECUTIVO

- ✓ Coordinador General
- ✓ Secretaría Municipal de Desarrollo Humano y Social
- ✓ Secretaría Municipal Administrativa y Financiera
- ✓ Secretaría Municipal de Obras Públicas y Proyectos
- ✓ Secretaría Municipal de Desarrollo Económico y Productivo
- ✓ Asesor legal
- ✓ Auditor Interno

NIVEL OPERATIVO

- ✓ Contador
- ✓ Responsable de unidad de planificación y presupuesto
- ✓ Responsable de infraestructura urbana y rural
- ✓ Responsable de planificación y desarrollo urbano
- ✓ Responsable de sistemas y recaudaciones
- ✓ Responsable de recursos humanos
- ✓ Responsable de tesorería y crédito público
- ✓ Técnico de obras civiles I
- ✓ Técnico de obras civiles II
- ✓ Responsable de defensoría de niñez y adolescencia
- ✓ Auxiliar contable
- ✓ Intendente municipal
- ✓ Técnico de unidad de persona con capacidad especial
- ✓ Psicólogo Slim
- ✓ Responsable de adquisiciones
- ✓ Responsable de activos fijos

- ✓ Auxiliar de apoyo administrativo
- ✓ Protocolo
- ✓ Secretaria Concejo Municipal
- ✓ Secretaria Municipal
- ✓ Servicios generales I
- ✓ Servicios generales II
- ✓ Ornato público
- ✓ Chofer I
- ✓ Chofer II
- ✓ Chofer III
- ✓ Chofer IV

2. ÁREA DE TRABAJO

En fecha 07 de marzo del año en curso, me presenté en las oficinas del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya Provincia Arce del Departamento de Tarija, para comenzar con el trabajo de Memoria de Experiencia Profesional que se desarrollará en la Secretaría Municipal Administrativa y Financiera, más específicamente en el área de Recursos Humanos.

El Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya cuenta con cuatro secretarías, que son las siguientes:

- Secretaría Municipal de Desarrollo Humano y Social
- Secretaría Municipal administrativo y Financiero
- Secretaría Municipal de Obras Publicas y Proyectos
- Secretaría Municipal de Desarrollo Económico y Productivo

2.1. Secretaría Municipal Administrativa y Financiera

La razón de ser de esta unidad organizacional es optimizar la gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya (GAMP), generando información institucional bajo los principios de oportunidad, confiabilidad, transparencia, legalidad para la toma de decisiones por parte de autoridades municipales y en el marco de la ley 1178 de Administración de Control Gubernamental³

Esta secretaría tiene bajo su dependencia los siguientes cargos:

- Contador
- Responsable de Unidad de Planificación y Presupuesto
- Responsable de Sistemas y Recaudaciones
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Tesorería y Crédito Público
- Auxiliar Contable
- Intendente Municipal
- Responsable de Adquisiciones
- Responsable de Activos Fijos
- Servicios Generales

2.1.1. Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos está compuesto por dos funcionarios que son los siguientes.

- Responsable de Recursos Humanos
- Técnico de Recursos Humanos

Y mi persona como pasante asume el cargo de Apoyo administrativo en Recursos Humanos

³ Manual de organización y funciones del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya

El área de recursos humanos depende de Secretaría Municipal Administrativa y Financiera y tiene bajo su supervisión a un solo funcionario público “Técnico de Recursos Humanos”.

La razón de ser de esta unidad organizacional es garantizar el desarrollo eficiente en las labores relacionadas con la administración de personal, el control, aplicación de normas, reglamentos, planes, políticas y estrategias para lograr una fluidez en los canales de comunicación internos y externos.⁴

Las funciones que se le otorga a esta Unidad son:

- Implementar el sistema de administración del personal, su reglamento específico y el reglamento interno de personal.
- Velar por el estricto cumplimiento de las determinaciones del reglamento interno en aspectos tales como: derechos y obligaciones del funcionario, dotación, evaluación, movilidad y retribución del personal.
- Velar por el estricto cumplimiento de las normas básicas de administración del personal y su reglamento específico vigente en la entidad.
- Sistematizar y registrar la información referente a contrataciones de personal permanente, eventual, consultor en línea y de servicio en el sistema de administración de personal.
- Emitir y suscribir los memorándums de altas, bajas, transferencias y promociones en forma conjunta con los secretarios.
- Informar a todo personal nuevo que ingrese a la institución sobre sus obligaciones, funciones, condiciones laborales y otros aspectos a los cuales se sujeta como personal dependiente de GAMP.
- Supervisar y controlar mensualmente la elaboración de planillas de sueldos y salarios del personal permanente y eventual, adecuando a la capacidad financiera en coordinación con la unidad de presupuestos.

⁴ Manual de organización y funciones del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya

- Coordinar en la evaluación del manual y el clasificador de puestos, funciones y niveles salariales.
- Coordinar con la Secretaría Administrativa y Financiera la capacidad financiera para la asignación de sueldos y salarios.
- Desarrollar las capacidades y aptitudes del personal, a través del establecimiento formal de mecanismos de capacitación, diseño y rediseño de cargos para incentivar y motivar constantemente al recurso humano del GAMP.
- Modernizar la gestión administrativa municipal a través de la programación de capacitación para el servicio público.
- Supervisar el control de asistencia y puntualidad.
- Comunicar a los secretarios responsables de unidades organizacionales que elaboren el rol anual de vacaciones supervisando su estricto cumplimiento.
- En coordinación con los secretarios, elaborar y actualizar la Programación Operativa Anual Individual (POAI) para la evaluación correspondiente del personal dependiente de cada Secretaría.
- Determinar la cantidad de puestos requeridos, para lograr los objetivos de gestión establecidos en el POA del Gobierno Municipal y plasmarlos en el Plan.
- Iniciar el proceso de reclutamiento previa identificación de un puesto acéfalo y disponibilidad del presupuesto, realizando el proceso de selección del personal.
- Proporcionar al servidor público incorporado información relativa a los objetivos y tareas que tiene que cumplir dentro del puesto de trabajo, asimismo brindar información permanente en el trabajo a fin de lograr una adecuación persona-puesto.
- Entregar a los jefes inmediatos superiores el formulario para realizar la evaluación de confirmación a los nuevos servidores públicos.
- Elaborar el programa de evaluación del desempeño, incluyendo cronograma de actividades y tiempos.
- En coordinación con jefes inmediatos superiores, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y tareas establecidas en el programa de capacitación, una vez concluida la ejecución de la misma.

- Organizar, implementar y mantener actualizados los files personales de los servidores activos, pasivos y cesantes, velando por la conservación, reserva y seguridad de los mismos.
- Preparar certificados de trabajo al personal activo y/o cesante que lo solicite.
- Solicitar declaración jurada de Bienes y Rentas a los servidores públicos que ingresan, permanecen y cesan en cumplimiento a la normativa legal.
- Solicitar el certificado de SIPPASE a todo el personal del GAMP.
- Elaborar el POA de la unidad.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo a pedido expreso del inmediato superior.

Todas las funciones que son asignadas al área de Recursos Humanos van en beneficio de: 33 servidores públicos de planta y 93 funcionarios con contrato.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño en las instituciones públicas es de carácter obligatorio así lo rige la Ley 1178, de Administración y Control Gubernamental en su Sistema de Administración de Personal, subsistema Evaluación del Desempeño y la Ley 2027, Estatuto del Funcionario Público.

ARTÍCULO 23. (OBLIGATORIEDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)

- a) La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.
- b) Los procesos de evaluación del desempeño se realizará una o dos veces al año. Las fechas y las bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.
- c) El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima ejecutiva de la entidad.

- a. Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de la evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor.

El área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya dentro de las diferentes funciones que desempeña, se encarga de realizar la evaluación del desempeño del personal la cual está regido por la ley N°1178, antes ya mencionada.

Actualmente esta institución no cuenta con un sistema u modelo de evaluación del desempeño que esté bien definido para evaluar el personal en los diferentes niveles de su estructura organizacional, que sea eficiente y eficaz, que respalden la aplicación de la carrera administrativa en el municipio y las decisiones del mismo.

La evaluación del desempeño permite a la empresa, al gerente y al empleado tener un sistema de comunicación con una medición de la contribución de cada empleado para la promoción o transferencia. Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño no es un fin sino un medio de información y datos que se pueda registrar, procesar y canalizar.

4. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, que permita tomar decisiones y al mismo tiempo respalde la implementación de la carrera administrativa.

4.2. Objetivos específicos

- Revisar los manuales de organización y funciones de dicha institución.
- Analizar la situación actual de la evaluación del desempeño del GAMP.
- Analizar la ley N°1178 (SAFCO) y normas básicas del Sistema de Administración de Personal (Decreto Supremo N°26115), para determinar el procedimiento de evaluación del desempeño.
- Identificar el método de evaluación de desempeño más adecuado para dicha institución.

5. JUSTIFICACIÓN

La modalidad del presente trabajo de profesionalización, denominada memoria de experiencia profesional nos brinda la oportunidad ideal, como futuros profesionales administradores que logremos mejorar nuestros conocimientos teóricos aplicando dentro de la realidad en una organización, a partir de poder participar de forma activa dentro de la misma en la actividad a realizar el tema de “evaluación del desempeño laboral del personal de la institución” en el Área de Recursos humanos del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya.

En la actualidad toda empresa o institución, debe manejarse a través de herramientas administrativas para su adecuado funcionamiento, sin embargo, en los últimos años entre las que más se destacaron en una institución pública fueron las herramientas de control, considerando normas y reglamentos plasmados en la Constitución Política del Estado, la Ley 1178, La Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz y otras.

Es necesario realizar la evaluación del desempeño del personal especialmente cuando los bienes son de una empresa pública, debido a que cada uno de aquellos bienes con los que cuenta este tipo de instituciones, pertenecen al aporte de cada uno de los bolivianos, por lo mismo se debe proteger, controlar, y distribuir de manera correcta todos los bienes para que alcancen su mayor producción, y que mejor manera mediante el uso de evaluación desempeño del personal bien especificados, mediante el cual se puede hacer un correcto seguimiento.

La evaluación del desempeño ayuda mejorar e identificar los posibles problemas existentes en el personal, además que permite definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización, así teniendo un adecuado desenvolvimiento del personal en su puesto.

6. ALCANCES

6.1. Alcance espacial

El presente trabajo de profesionalización en la modalidad de memoria de experiencia profesional se realizará en el Gobierno Municipal de Padcaya, departamento de Tarija Provincia Arce.

6.2. Alcance temporal

El Trabajo de Profesionalización bajo la modalidad de Memoria de Experiencia Profesional, comienza el 07 de Marzo de 2019 y concluye el 07 de Junio del mismo año.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

7. SITUACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PADCAYA

La situación actual del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya se describe a continuación.

Dicha institución está representada por la máxima autoridad, el Honorable Alcalde Municipal, Dr. Roger Sergio Farfán Quiroga y es legislada por el Honorable Concejo Municipal, el mismo está compuesto por siete miembros.

Posee cuatro Secretarías Municipales que componen el nivel ejecutivo, las cuales desempeñan actividades que van a favor de toda la población del municipio, como por ejemplo la prestación de servicios de calidad en salud, educación, deporte, cultura, seguridad ciudadana y otras que son de sus atribuciones y competencias, estas secretarías son las siguientes: Secretaría Municipal de Desarrollo Humano y Social, Secretaría Municipal Administrativa y Financiera, Secretaría Municipal de Obras Públicas y Proyectos y la Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo, cada una de estas tiene bajo su dependencia varios cargos o puestos de trabajo a los cuales tienen que supervisar y controlar.

7.1.Misión

“Padcaya, un municipio productivo que se posesiona como principal centro pecuario del valle central del Departamento de Tarija y logra un crecimiento importante en las actividades agrícolas y forestales, desarrolla condiciones en el sector del turismo e hidrocarburos, trabaja por una sociedad más justa e inclusiva; es respetuoso de sus valores culturales y sus recursos naturales, contribuye una región más integrada en la que sus habitantes viven en armonía con la Madre Tierra, siendo parte activa de importantes complejos productivos en la región.”

La misión es la razón de ser de la empresa u organización, motivo por el cual existe dicha organización, esto debe plasmarse en una declaración escrita que refleja la razón de ser de la organización y debe responder a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

Como se puede evidenciar en la misión de la presente institución no está muy bien definida, ni bien formulada, sin embargo responde a la segunda pregunta, donde expresa el trabajo por una sociedad más justa e inclusiva respetando los valores culturales contribuyendo para que sus habitantes tengan una mejor vida.

7.2. Visión

“Promover el desarrollo sostenible en el Municipio de Padcaya en coordinación con los actores socioeconómicos, mediante procesos de concertación e inclusión, que permite determinar acciones para el aprovechamiento del potencial de cada una de sus eco regiones y la formación de recursos humanos a fin de lograr mejores indicadores de desarrollo humano y económico en armonía con la Madre Tierra.”

En la visión el GAMP hace énfasis en el compromiso de promover el desarrollo sostenible en la primera sección de la Provincia, buscando un futuro mejor para todos, haciendo uso de los recursos naturales de manera sostenible, cuidando el medio ambiente, y apoyando en educación para formar profesionales competentes.

De la misma manera al igual que la misión, la visión también está mal estructurada o formulada ya que no especifica a dónde quiere llegar durante un mediano o largo plazo.

7.3. Objetivos

7.3.1. Objetivo general

Promover el desarrollo del Municipio (rural y urbano), contemplándose funciones y atribuciones específicas para el desarrollo sostenible e integral (social, político, económico y cultural) que se refleja en el ámbito de las competencias y financiamiento Municipal.

En el objetivo general se puede percibir que la institución tiene claro lo que se propone, en este caso promover el desarrollo sostenible del Municipio a través de tareas específicas en el ámbito social, político, económico y cultural.

7.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos trazados por el GAMP en el Plan de Desarrollo Municipal 2015 – 2020 están clasificados por cinco ejes estratégicos que son abajo mencionados:

Económico – Productivo

- Impulsar el desarrollo económico a través del fomento y apoyo al sector agropecuario, desarrollando y diversificando las cadenas de valor según la vocación de las regiones al interior del municipio.
- Fomentar la producción ecológica y los procesos de transformación para insertarlos a los mercados y generar excedentes económicos.
- Promover y fortalecer la actividad turística con la dotación de infraestructura básica, equipamiento y la articulación de actores públicos y privados en torno a la optimización de los circuitos, aprovechando su patrimonio religioso de Chaguaya y sus rutas turísticas.
- Impulsar y promover la actividad artesanal, manufacturera, de comercio y/o servicios, gastronómicos, aprovechando las potencialidades del municipio ecológico y su posición estratégica en el corredor de exportación Argentina-Bolivia.

Social – Cultural

- Incrementar la calidad de los servicios públicos de educación, salud, la cobertura de los servicios básicos para

alcanzar el vivir bien, con un enfoque intercultural e inclusivo, dando prioridad a la población más vulnerable.

- Preservar y promocionar la cultura, los valores, tradiciones y folclore, fomentando el desarrollo de las artes plásticas, escénicas, gráficas y promoviendo las actividades culturales, rescatando y fortaleciendo las raíces ancestrales.
- Promover y estimular el deporte y las actividades recreativas en las comunidades y barrios del municipio de Padcaya con la participación de la niñez, la juventud y la familia.
- Implementar programas y/o proyectos de seguridad ciudadana, reducción de la violencia familiar, escolar y de fomento a una cultura de paz y así brindar protección integral de la familia.

Organizativo - Político – Institucional

- Profundizar la autonomía en el municipio de Padcaya con la implementación de la planificación estratégica participativa, la transparencia, la coordinación y concertación entre instituciones públicas, privadas que promueven el desarrollo de la región, los movimientos sociales organizados y la ciudadanía en general.
- Fortalecer la capacidad de gestión, ejecución, seguimiento y fiscalización de la Alcaldía Municipal de Padcaya con la implementación de una planificación estratégica institucional, una reingeniería de su administración y los recursos humanos para brindar mejor atención a la población.

Medio Ambiente – Gestión de Riesgos

- Desarrollar programas y/o proyectos de manejo integral de los recursos hídricos, para el aprovechamiento sostenido de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente y suelo.
- Promover medidas de salvaguarda ante los desastres naturales, la contaminación del medio ambiente, protección de la flora, fauna, bosques naturales y recuperación de suelos, en coordinación con las instituciones y organizaciones sociales.
- Contribuir a cuidar el medio ambiente y proteger la salud con la implementación del servicio de manejo integral de residuos sólidos, con la provisión de infraestructura, equipamiento, recursos técnicos y humanos necesarios y con el desarrollo de campañas de sensibilización y educación ambiental.

Integración vial

- Fortalecer la integración del municipio de Padcaya a través de la implementación de un plan de infraestructura vial, de manera concurrente, que permita la articulación y comunicación ininterrumpida, para garantizar un abastecimiento de productos a mercados de consumo y generando condiciones de tránsito favorables para los visitantes y oriundos.
- Establecer el desarrollo urbano de la capital del municipio de Padcaya con la planificación del espacio, definición de uso, dotación de equipamiento, consolidación de espacios de esparcimiento y ordenamiento de la actividad económica y comercial.

Para poder lograr el objetivo general, dicha institución se planteó cinco ejes estratégicos en los distintos ámbitos, dentro de los cuales se describen los objetivos específicos, la suma de todos apunta al logro del objetivo general.

7.4. Principios

Los principios que posee el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya no tienen orden jerárquico, pues son de importancia transversal y permanente, estos principios son:⁵

- ❖ **La integralidad.**- Determina que las decisiones adoptadas en el proceso de planificación se asienten en la interrelación e interdependencia de: el ámbito económico, el ámbito social, el uso racional de los recursos naturales y la gobernabilidad.
- ❖ **Transparencia.**-El principio de transparencia nos exige, como autoridades públicas responsables de los procesos regulatorios, conducir de manera pública, asegurando el acceso a la información sobre los mismos a toda autoridad competente y personas que demuestren interés y que dichas autoridades públicas rindan cuenta de su gestión, en la forma establecida por las normas legales aplicables, incluyendo la Ley N° 1178, Ley SAFCO y sus reglamentos.
- ❖ **La participación social.**- Determina el carácter participativo del proceso de planificación en todas sus fases, etapas y niveles, en particular en el establecimiento de las prioridades de la demanda social y su compatibilización con la oferta Municipal.
- ❖ **La equidad.**- Asegura, en el Plan y Programas de Desarrollo, una mejor correlación de la diversidad social, cultural, y territorial en la participación en los procesos de toma de decisiones, en el acceso a los recursos productivos, financieros y no financieros, y en las oportunidades y servicios.
- ❖ **La eficiencia.**- Optimiza en el Plan, Programas y Proyectos, el uso de los recursos para maximizar la satisfacción de la demanda social.

⁵ Plan de desarrollo Municipal 2015 - 2020

- ❖ **Orientación Productiva.-** Busca combatir la pobreza con la generación de ingresos permanentes, diversificando y fomentando la actividad económica de la región dando impulsos al crecimiento, desarrollando las cadenas productivas. (Romper la dependencia de sólo de productos principales).
- ❖ **Capacitación en las áreas relevantes.-** Para éxito de muchos o todos los proyectos, ya que con la misma se desarrollan capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas, que facilitan la apropiación de las obras y/o proyecto por parte de los beneficiarios.
- ❖ **Corresponsabilidad y participación.-** Exigir una contraparte importante (en dinero o especie) de los beneficiados, para crear un sentimiento de “propietario” de la obra.
- ❖ **Flexibilidad.-** Este enfoque permitirá la revisión y ajustes necesarios para introducir las modificaciones precisas y mejorar la calidad de las intervenciones.

Los principios son el conjunto de creencias y normas que orientan y regulan el comportamiento y la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad a través de la cultura de la institución, de su forma de ser, pensar y conducirse. Es evidente que todo esto tiene que ver con las personas, por lo que, en general, los principios y valores suelen ser los principios y valores de la gente que trabaja en la institución a través de ello transmite que quieren ser, como van a actuar y al mismo tiempo, que cosas no van a permitir.

8. ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN

Revisando los Manuales de Funciones del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya se pudo verificar que los mismos fueron aprobados en la anterior gestión en fecha 27 de julio de 2018, según Decreto Edil N°3/2018. (Ver anexo N° 5). Todos los cargos se encuentran en el organigrama más los cargos de consultoría de línea se encuentran expresos en el manual de funciones de la institución lo que significa que el manual esta actualizado, sin embargo se socializa y se entrega el manual de funciones aproximadamente a un 50% del personal mientras que al resto no se le hace conocer, ni se le dota al momento de su ingreso, esto ocurre generalmente con el personal con cargos de técnicos de apoyo, personal de servicios y choferes.

También se hizo un análisis del manual de puestos y cargos donde se pude verificar que el mismo fue aprobado el 5 de diciembre de 2015, según decreto edil N° 07/2015, (ver anexo 6). En misma fecha se aprueba la estructura organizativa de la institución, el organigrama del ejecutivo del GAMP como complementaria de la estructura organizativa y se crea dos Secretarías, la de Desarrollo Humano y Social y la de Desarrollo Económico y Productivo.

En el siguiente punto se desarrolla la estructura organizativa de la institución, se muestran las funciones y atribuciones de la Secretaría Administrativa y Financiera y se hace un análisis del área de trabajo, es decir, del Área de Recursos Humanos.

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Como se puede observar en el organigrama que se encuentra en la parte del perfil de dicho trabajo, la institución cuenta con tres niveles de decisión:

En el Nivel Superior, Nivel Ejecutivo y el Nivel Operativo.

A continuación se explica más a detalle los Niveles de Decisión, los cargos que existen en cada uno.

9.1.Niveles de Estructura Organizacional

NIVEL SUPERIOR

- ✓ Concejo Municipal
- ✓ Alcalde Municipal

NIVEL EJECUTIVO

- ✓ Coordinador General
- ✓ Secretaría Municipal de Desarrollo Humano y Social
- ✓ Secretaría Municipal Administrativa y Financiera
- ✓ Secretaría Municipal de Obras Públicas y Proyectos
- ✓ Secretaría Municipal de Desarrollo Económico y Productivo
- ✓ Asesor Legal
- ✓ Auditor Interno

NIVEL OPERATIVO

- ✓ Contador
- ✓ Responsable de unidad de planificación y presupuesto
- ✓ Responsable de infraestructura urbana y rural
- ✓ Responsable de planificación y desarrollo urbano
- ✓ Responsable de sistemas y recaudaciones
- ✓ Responsable de recursos humanos
- ✓ Responsable de tesorería y crédito público
- ✓ Técnico de obras civiles I
- ✓ Técnico de obras civiles II
- ✓ Responsable de defensoría de niñez y adolescencia
- ✓ Auxiliar contable
- ✓ Intendente municipal
- ✓ Técnico de unidad de persona con capacidad especial
- ✓ Psicólogo Slim
- ✓ Responsable de adquisiciones
- ✓ Responsable de activos fijos

- ✓ Auxiliar de apoyo administrativo
- ✓ Protocolo
- ✓ Secretaria Concejo Municipal
- ✓ Secretaria Municipal
- ✓ Servicios generales I
- ✓ Servicios generales II
- ✓ Ornato público
- ✓ Chofer I
- ✓ Chofer II
- ✓ Chofer III
- ✓ Chofer IV

9.2. Funciones de la Secretaría Municipal Administrativa y Financiera

Esta Unidad Organizacional está bajo la dependencia del Alcalde Municipal y tiene bajo su autoridad los siguientes cargos:

- ❖ Dirección Financiera
- ❖ Unidad de Contrataciones
- ❖ Área de Recursos Humanos
- ❖ Área de Adquisiciones
- ❖ Área de Activos Fijos
- ❖ Área de Almacenes
- ❖ Área de Informática
- ❖ Intendencia Municipal
- ❖ Archivos
- ❖ Servicios Generales y Transporte
- ❖ Demás personal dependiente

La razón de ser de esta Unidad Organizacional es optimizar la gestión administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya (GAMP) generando información institucional bajo los principios de oportunidad, confiabilidad,

transparencia, legalidad para la toma de decisiones por parte de autoridades municipales y en el marco de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.

Las funciones que se le atribuyen a esta Unidad Organizacional son:

- Actualizar periódicamente los reglamentos y manuales administrativos de uso y aplicación inherentes a las funciones y objetivos de su Unidad Organizacional.
- Diseñar y proponer políticas y/o estrategias al Alcalde Municipal para la generación de mayores recursos económicos por la prestación de servicios a los usuarios, mejor administración tributaria y recaudadora basados en las normativas vigentes.
- Elaborar y difundir los proyectos de reglamentos específicos establecidos por la Ley N° 1178, en especial los de carácter financiero.
- Definir políticas y estrategias de administración tributaria para optimizar las recaudaciones, facilitando y universalizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias y las normas que rigen la materia.
- Delegar al personal responsable de establecer el presupuesto, la proyección de ingresos tributarios y no tributarios de competencia municipal para que dicha proyección sea incluida en el anteproyecto de presupuesto del GAMP.
- Diseñar y proponer políticas y/o programas de simplificación de trámites, en todos los servicios que presta el GAMP, basados en los principios de eficiencia, eficacia y transparencia para incrementar la masa tributaria, así mismo el pago oportuno y puntual por parte de los contribuyentes.
- Controlar y vigilar al personal bajo su dependencia de conformidad a la Ley N° 1178.
- Planificar, organizar e instruir la elaboración de los Estados Financieros del GAMP en base a las normativas vigentes para la

presentación oportuna y en las fechas establecidas al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y Contraloría General del Estado según corresponda.

- Garantizar que el anteproyecto de presupuesto del GAMP contemple todas las fuentes de financiamiento, los gastos de funcionamiento e inversión.
- En base al Plan de Desarrollo Municipal y en articulación con el Programa Operativo Anual, canalizar los recursos económicos ante el Tesoro General de la Nación, para garantizar el funcionamiento y particularmente la inversión de los proyectos establecidos por el GAMP.
- Administrar con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y licitud los recursos económicos del GAMP provenientes de ingresos propios y externos a través del TGN y préstamos y/o donaciones de instituciones extranjeras.
- Velar el cumplimiento estricto de los Sistemas de administración y control comprendidos en la Ley N° 1178, y otras disposiciones legales que guarden relación con las actividades de la Oficialía y de las unidades dependientes.
- Realizar el seguimiento sobre el grado de cumplimiento de normas internas administrativas dentro la estructura organizacional del GAMP.
- Planificar, organizar e instruir a las Unidades dependientes de la Secretaría Administrativa y Financiera, dotar oportunamente de los recursos económicos, equipos, materiales y otros para la ejecución de obras por administración directa.
- Planificar, organizar e instruir a las Direcciones y Unidades dependientes de la Secretaría, dotar oportunamente de los recursos económicos, a las empresas ejecutoras de obras por administración delegada.

- Instruir y controlar a las unidades dependientes el correcto y oportuno registro de los recursos y gastos en los documentos contables y en el sistema informático contable, para una buena administración y toma de decisiones financieras por parte del ejecutivo municipal.
- Planificar, organizar e instruir la elaboración y presentación de la ejecución presupuestaria mensual para la presentación oportuna al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Supervisar el movimiento financiero de todas las cuentas fiscales del GAMP y gestionar la apertura de nuevas cuentas y cierre de cuentas fiscales.
- Supervisar e implementar mecanismos que garanticen la custodia y resguardo de la documentación financiera del GAMP.
- Solicitar periódicamente reportes e informes económicos a las unidades dependientes, para establecer la situación financiera del GAMP que permita la toma de decisiones al respecto.
- Brindar asesoramiento técnico al Alcalde Municipal, en la formulación de políticas administrativas y financieras del GAMP.
- Organizar, controlar e instruir a las Unidades dependientes del GAMP, la eficiente y efectiva administración y uso de los bienes muebles e inmuebles, vehículos y equipos de propiedad del GAMP por parte de los servidores públicos en general.
- Participar en reuniones conjuntamente con el Alcalde Municipal, y/o en representación del mismo a petición expresa del Ejecutivo Municipal, con autoridades e instituciones departamentales y nacionales.
- Representar al GAMP ante Instituciones Públicas y Privadas sobre trámites administrativos concernientes al GAMP.
- Aprobar y elaborar las modificaciones presupuestarias, cuando éstas sean necesarias.

- Reglamentar a través de instructivos y circulares los procedimientos administrativos en las diferentes unidades de su dependencia si es que así lo requiriese el GAMP.
- Asistir a convocatorias solicitadas por el Concejo Municipal, a objeto de presentar informes verbales y/o escritos.
- Elaborar el POA de la Secretaría.
- Cumplir con las atribuciones establecidas en la Ley N° 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, de acuerdo al ámbito de su competencia.
- Otras funciones asignadas por la autoridad superior.

Son estas las funciones que se asigna a la Secretaría Administrativa y Financiera, dichas funciones están figadas en el manual de organización de funciones del GAMP aprobado en Julio de 2018.

Dentro de los cargos que ejerce autoridad esta Secretaría está el área de Recursos Humanos que es objeto de análisis que se explica a continuación en el siguiente acápite.

9.3. Análisis del área de trabajo

9.3.1. Área de Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya se encuentra bajo el control del Lic. Orlando Gonzales Guzmán Responsable de Recursos Humanos, dicha Área pertenece al nivel operativo según la estructura organizacional, mencionada Área está bajo la dependencia de la Secretaría Municipal Administrativa y Financiera, la misma que se encuentra bajo el control del Lic. Jhonny Zutara Quispia “Secretario Municipal Administrativo y Financiero”, la misma pertenece al Nivel Ejecutivo de la estructura organizacional del GAMP.

El Área de Recursos Humanos es una de las más importantes del nivel operativo, ya que a través de ello se realiza el control de asistencia, motivación y

retribuciones económicas (Administración de personal) a todos los Servidores Públicos que forman parte de la institución.

A continuación, se detallan las características del Cargo:

Identificación del Cargo

Responsable de Recursos Humanos-Nivel Operativo

Ubicación del Cargo

Depende de: Secretaría Administrativa y Financiera

Supervisa a: Técnico de Recursos Humanos.

Coordina con: Secretarías Administrativa y Financiera, Desarrollo Humano y Social, Obras Públicas y de Desarrollo Económico, Productivo y todas las demás unidades Municipales.

A continuación se describe con claridad la estructura organizacional de la Secretaría Administrativa Financiera, ya que el encargado de realizar la evaluación del Desempeño es el Área de Recursos Humanos.

Tabla 4: Estructura Organizacional de la Secretaria Administrativa y Financiera

NIVEL	SECRETARÍA MUNICIPAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
Esc.					
Salarial					
3		Secretario Administrativo y Financiero			
5	Contador	Responsable de Planificación y Presupuesto			
6	Responsable de Sistemas y Recaudaciones	Responsable de Recursos Humanos	Encargada de Presupuesto	Técnico de Contrataciones	

7	Auxiliar Contable y Caja	Técnico de Recursos Humanos	Responsable de Tesorería Crédito Público y Caja	Intendente Municipal	Responsable de Almacenes y Vehículos
8	Responsable de Adquisiciones	Responsable de Activos Fijos	Encargada del Bono para Personas con Discapacidad	Técnico de Archivos	Técnico de Apoyo Activos Fijos
11			Guardia Municipal y Auxiliar de Intendencia		
12		Sereno de Plazas y otras Instalaciones	Chofer		
13		Servicios Generales I	Apoyo de limpieza		

Elaboración propia

Dentro de la Estructura Organizacional de la Secretaría Administrativa Financiera se encuentra el Área de Recursos Humanos, que cuenta con el Responsable de Recursos Humanos y el Técnico de Recursos Humanos con contrato eventual, razón por el cual no se ve reflejado en el organigrama general de la institución. Los mismos se muestran resaltados con el color verde

9.3.2. Funciones y atribuciones principales del Área de Recursos Humanos

La razón de ser de esta área es garantizar el desarrollo eficiente en las labores relacionadas con la administración de personal, el control y la aplicación de normas, reglamento, planes, políticas y estrategias para lograr una fluidez en los canales de comunicación internos y externos.

Según el manual de funciones del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya las funciones que se atribuyen a esta área son:

- Implementar el Sistema de Administración de Personal, su Reglamento Específico y el Reglamento Interno de Personal.
- Velar por el estricto cumplimiento de las determinaciones del Reglamento Interno en aspectos tales como: derechos y obligaciones del funcionario, dotación, evaluación, movilidad, retribución del personal, etc.
- Velar por el estricto cumplimiento de las determinaciones de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y su Reglamento Específico vigente en la entidad.
- Sistematizar y registrar la información referente a contrataciones de personal permanente y eventual en el Sistema de Administración de Personal.
- Emitir y suscribir los Memorándums de altas, bajas, transferencias y promociones en forma conjunta con los Secretarios.
- Informar a todo personal nuevo que ingrese a la institución sobre sus obligaciones, funciones, condiciones laborales y otros aspectos a los cuales se sujeta como personal dependiente del GAMP.
- Supervisar y controlar mensualmente la elaboración de las planillas de sueldos del personal permanente y eventual, adecuando a la capacidad financiera en coordinación con la Unidad de Presupuestos.

- Elaborar el manual y el clasificador de puestos, funciones y niveles salariales.
- Coordinar con la Secretaría Administrativa y Financiera la capacidad financiera para la asignación sueldos y salarios.
- Elaborar la escala salarial y planilla presupuestaria en función a los insumos proporcionados por la Dirección de Planificación (POA) y la Dirección Financiera (techo presupuestario).
- Desarrollar las capacidades y aptitudes del personal, a través del establecimiento formal de mecanismos de capacitación, diseño y rediseño de cargos, para incentivar y motivar constantemente al recurso humano del GAMP.
- Modernizar la gestión administrativa municipal a través de la programación de capacitación para el servidor público.
- Supervisar el control de asistencia y puntualidad.
- Comunicar a los Secretarios, Responsables de Unidades Organizacionales, elaboren el rol anual de vacaciones, supervisando su estricto cumplimiento.
- En coordinación con los Secretarios, elaborar y actualizar la Programación Operativa Anual Individual (POAi) para la evaluación correspondiente del personal dependiente de cada Secretaría.
- Determinar la cantidad de puestos de trabajo requeridos, para lograr los objetivos de gestión establecidos en el POA del Gobierno Municipal y plasmarlos en el Plan.
- Iniciar el proceso de reclutamiento previa identificación de un puesto acéfalo y disponibilidad del presupuesto, realizando el proceso de selección del personal.
- Proporcionar al servidor público incorporado información relativa a los objetivos y tareas que tiene que cumplir dentro el puesto de trabajo, asimismo brindar información permanente en el trabajo a fin de lograr una adecuación persona-puesto.

- Entregar a los jefes inmediatos superiores el formulario para realizar la Evaluación de Confirmación a los nuevos servidores públicos.
- **Elaborar el Programa de Evaluación del Desempeño, incluyendo cronograma de actividades y tiempos.**
- En coordinación con jefes inmediatos superiores elaborar el Programa de Rotación Interna de Personal, incluyendo el cronograma de ejecución, conforme a las Normas Básicas de Administración de Personal y la reglamentación específica de la entidad.
- Determinar las causales de retiro que correspondan, en base a información de hechos verificables y debidamente respaldados por escrito.
- En coordinación con jefes inmediatos superiores, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y tareas establecidas en el Programa de Capacitación, una vez concluida la ejecución de la misma.
- Organizar implementar y mantener actualizados los files personales de los servidores activos, pasivos y cesantes, velando por la conservación, reserva y seguridad de los mismos.
- Preparar certificados de trabajo del personal activo y/o cesante que lo solicite.
- Solicitar Declaración Jurada de Bienes y Rentas a los servidores públicos que ingresan, permanecen y cesan, en cumplimiento a la normativa legal.
- Elaborar el POA de la Unidad.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo a pedido expreso del inmediato superior.

Como se puede percibir anteriormente en el listado de las funciones, la Evaluación del Desempeño Laboral es una de varias funciones que le atribuye al Área de Recursos Humanos y actualmente esta función no se está poniendo en práctica en su totalidad, como así también la documentación en algunos files personales se encuentran caducados y

carecen de declaraciones Juradas de Incompatibilidad de parentesco y de doble percepción que son funciones que se atribuyen a esta área.

En el siguiente punto de muestra las nóminas del personal que presta sus servicios en el GAMP más los cargos que ocupan y su escala salarial al cual pertenecen, esto nos servirá para calcular la muestra para realizar una encuesta que más adelante se explica.

9.4. Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya

En la siguientes tablas que se ven a continuación se detalla la nómina del personal más sus cargos y su nivel salarial, que trabajan en la institución el cual está fragmentado por el tipo de contrato: permanentes, eventuales, consultores de línea y servicios.

Tabla 5: Nómina del personal permanente

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	NIVEL
DESPACHO			
1	Roger Sergio Farfán Quiroga	Alcalde Municipal	1
2	Álvaro Samuel Tavera Claire	Asesor Legal	3
3	Delfor Antonio Montero Artunduaga	Coordinador General	3
4	Freddy Ibarra Roldan	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna	4
5	Nicolasa Verónica Prieto	Protocolo	8
6	Glenis Ruth Ordoñez Huanca	Secretaria de Despacho	11

7	Marcos Nemecio Mendoza Moreno	Chofer I	11
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
8	Walter Jhonny Zutara Quispia	Secretario Administrativo y Financiero	3
9	Shirley Rosmery Laime Ocampo	Contadora	5
10	Faviola Tucupa Catoira	Responsable de Planificación y Presupuesto	5
11	Orlando Gonzales Guzmán	Responsable de Recursos Humanos	6
12	Héctor Osvaldo Lizarazu Velásquez	Auxiliar Contable y Caja	7
13	José Luis Gaspar Aramayo	Responsable Sistemas y Recaudaciones	6
14	Daniel Moreno Pérez	Intendente Municipal	7
15	Verónica Chavarría Chavarría	Responsable de Tesorería Crédito Público y Caja	7
16	David Colque Nieves	Responsable de Adquisiciones	8
17	Eliana Maricruz Acosta Vergara	Responsable de Activos Fijos	8
18	Martina Espinoza	Servicios Generales I	13
SECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL			
19	Neyza Gonzales Aparicio	Secretaria de Desarrollo Humano y Social	3
20	Luis Enrique Rivera Miranda	Responsable de la Defensoría de la Niñez y Adolescencia	7
21	Ismael Farfán Quiroga	Técnico Psicólogo del Servicio Legal Integral Municipal	8

22	Mirtha Antonia Ríos Quispe	Técnico Unidad Persona con Discapacidad	8
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO			
23	Santiago Wilder Aparicio Quiroga	Secretario de Desarrollo Económico y Productivo	3
24	Angélica Viviana Avilés Castillo	Auxiliar de Apoyo Administrativo	13
25	Modesto Arturo Batallanos	Encargado de Ornato Público	13
26	Martha Felicinda Cardozo Laime	Servicios Generales II	13
27	Favio Francisco Rueda	Chofer IV	12
SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y PROYECTOS			
28	Roberto Carlos Vergara Farfán	Secretario de Proyectos y Obras Públicas	3
29	Norma Gallardo Pérez	Responsable De la Unidad de Planificación del Desarrollo Urbano	5
30	Sellier Misael Mendieta Sivila	Responsable de Mantenimiento Infraestructura Pública	5
31	Pablo Oscar Aparicio Cata	Técnico Civil I	6
32	Miguel Gutiérrez Rueda	Técnico Civil II	6
33	Juan Carlos Vilte Colque	Chofer	12

Elaboración propia: con datos adquiridos del GAMP

Tabla 6: Nómina del personal eventual

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	NIVEL
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO			
1	Willy Máximo Montero Morales	Responsable CEM-SEMAGRO Padcaya	5

2	Nilsa Gutiérrez Alarcón	Auxiliar de Ornato y Aseo Público I	13
3	Santusa Castro Cuevas de Tastaca	Auxiliar de Ornato y Aseo Público II	13
SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y PROYECTOS			
4	Saúl Candelario Farfán Cruz	Técnico Obras Civiles III	6

Elaboración propia: con datos adquiridos del GAMP

Tabla 7: Nómina de consultores de línea

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	NIVEL
DESPACHO			
1	Inocencio Cari Alavila	Coordinador de Movimientos Sociales	7
2	Randol Miranda Zutara	Técnico en Comunicación I	7
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
3	Angélica Ontiveros Cabezas	Encargada de Presupuesto	6
4	Lisbeth Blanca Aparicio Almazán	Técnico Recursos Humanos	7
5	Alicia Silos Alarcón	Responsable de Almacenes y Vehículos	7
6	Ubaldo Quiroga Espinoza	Técnico de Contrataciones	6
7	Danitza Katherin Castillo López	Encargada del Bono para Personas con Discapacidad	8
8	Nelcy Carla Ruiz Flores	Técnico de Archivos	8
9	Yessica Lorena Flores Nieves	Técnico de Apoyo Activos Fijos	8
SECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL			
10	German Neri Mogro Arroyo	Responsable de Educación	6

11	Elva Nieves Nieves	Responsable de Cultura y Deporte	6
12	Jhessika Judith Fernández Salazar	Trabajadora Social UMADIS	7
13	Lency Carolay Velasco Arias	Responsable de Seguridad Ciudadana	6
14	Hermelinda Gonzales Herrera	Psicóloga de UMADIS	7
15	Roy Eduard Beltran Castillo	Responsable SICOFS	7
16	Norma Micaela Quiroga Visnay	Encargada Centro Adulto Mayor	7
17	Isabel Tolay Alcoba	Psicóloga de la Defensoría	8
18	Candelario Alarcón	Responsable de UMADIS	11
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO			
19	Norman Adolfo Carreño Márquez	Responsable de Medio Ambiente	6
20	Ana Mabel Farfán Acosta	Técnico Administrativo	7
21	Miguel Armando Ruiz Farfán	Responsable de la Unidad Agrícola	7
22	Ariel Castillo Quispe	Responsable de la Unidad Pecuaria	7
23	Nora Pérez Guerrero	Técnico en Semillas y Hortalizas	7
24	René Chavarría López	Técnico en Manejo de Cuencas Áridos y Agregados	7
25	Bernardo Castro Cata	Técnico en Apicultura	7
26	Gonzalo Mamani Jerez	Técnico en Hortalizas	7
27	Limbania Chavarría Nieves	Responsable Unidad de Promoción a la Producción, el Turismo y Equidad de Género	7
28	Grover Manuel Morales Segovia	Responsable de Ornato Público	7

29	Jesús Fernando Cardozo Rivero	Técnico Medio Ambiente y Aseo Urbano - Residuos Sólidos	7
30	Hernán Jaime Torrez Quispe	Técnico en Producción Ecológica	8
SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y PROYECTOS			
31	William Freddy Sarzuri Caspa	Responsable de Maestranza	5
32	Leonardo Vargas Salazar	Responsable de Equipo Pesado	5
33	Alberto Gabriel Vargas Amas	Coordinador de Prestación de Servicios Públicos	5
34	José Guillermo Burgos Mendoza	Asesor Legal II	6
35	Julio Alfredo Ortiz Aguirre	Técnico Arquitecto I	6
36	Ricardo Jaime Márquez Arana	Técnico Arquitecto III	6
37	Julio Cesar Guerrero Ruiz	Responsable Unidad Mantenimiento de Caminos	5
38	Richard Navarro Velásquez	Técnico Civil IV	6
39	Marcelo Mairon Rejas Mendieta	Topógrafo I	6
40	Amado Luis Ponce Aparicio	Técnico Civil V	6
41	Jorge Palacios Soruco	Técnico Topógrafo II	6
42	Mauricio German Saldaña Ortiz	Técnico Administrativo Unidad de Maquinaria y Equipo Pesado	8

Elaboración propia: con datos adquiridos del GAMP

Tabla 8: Nómina del personal con contrato de servicios

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	NIVEL
DESPACHO			
1	Fabián Mauricio Gaspar Vilte	Técnico en Comunicación II	8
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
2	Elio Anibar Mamani	Guardia Municipal y Auxiliar de Intendencia	11
3	Nicolás Ramos Sánchez	Sereno de Plazas y otras Instalaciones	12
4	Never Ismael Espinoza Aquino	Chofer	12
5	Brunilda Tapia Velásquez de Lizarazu	Apoyo de limpieza	13
6	Ariel Mendieta Mendieta	Chofer Centro Integral Multisectorial	11
7	José Manuel Alarcón Romero	Chofer de Camioneta Coordinación Municipal Red de Salud Padcaya	12
8	Cira Edith Mendieta Hoyos	Encargada de Limpieza Coordinación Red de Salud Padcaya	13
9	Jacinta Vargas	Encargada de Limpieza Centro del Adulto Mayor	13
10	Fani Olinfa Garnica Cardozo	Cocinera Centro del Adulto Mayor	13
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO			
11	Santos Rearte Blaz	Operador de Excavadora	7
12	Agustín Párraga Gutiérrez	Operador de Pala Cargadora	8
13	Juan Ramón Cardozo	Operador de Tractor Agrícola I	8
14	Porfidio Farfán Torrez	Paratécnico Inseminador	8

15	Verónica Gumerinda Quiroga Quiroga	Paratécnico en Plantaciones Forestales III	12
16	Fridel Juan Quiroga Castillo	Chofer de Volqueta II	11
17	Gerardo Choque Alarcón	Chofer de Volqueta I	8
18	Mario Rober Tintilay Nieves	Paratécnico en Producción de Plantas Frutales y Forestales	8
19	Yamil Adalberto Barranco	Paratécnico en Plantaciones Frutales IV	12
20	Francisca Choque	Viverista Frutales IV	12
21	Paula de la Cruz Tejerina Velásquez	Viverista III	12
22	Silvia Alcoba Ortega	Viverista Frutales II	12
23	Elmar Sivila	Paratécnico en Animales Mayores	11
24	Eloy Espinoza Estrada	Paratécnico en plantaciones Forestales II	12
25	Wilson Domingo Rueda	Paratécnico en plantaciones Forestales V	12
26	Elias Walverto Baldiviezo	Chofer de Camioneta	12
27	Anavel Rocio Rueda Alarcón	Viverista Frutales I	11
28	Imar Llanos Gareca	Paratécnico en plantaciones Forestales I	11
29	Ebert Gabriel Zuñiga Llanos	Paratécnico en Rumiantes Menores	11
30	Eyber Felix Nieves Alcoba	Técnico Mecánico - Chofer de Camioneta	11
31	Simón Ortega Espinoza	Matarife I	11
32	Alberto Armella Areco	Matarife II	11
33	Santiago Romero Rodríguez	Guarda Fauna I	12
34	Segundino Llanos Choque	Guarda Fauna II	12
SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y PROYECTOS			

35	Nicolás Héctor Espinoza	Chofer de Tracto Camión con Low Boy	8
36	Carlos Abraham Vásquez Rueda	Operador de Retroexcavadora	8
37	David Freddy Quiroga Farfán	Alarife	11
38	Eloy Juan Aguado Mullicundo	Chofer de Volqueta	11
39	Ramón Rodríguez Flores	Chofer de Volqueta de 6m3	11
40	Juan José Moreno Cordero	Técnico Electricista	11
41	Lorenzo Quiroga Ruiz	Técnico Plomero I	11
42	Antenor Ontiveros Espinoza	Técnico Plomero II	11
43	Benedicto Gaspar Calizaya	Técnico Carpintero	11
44	Renán Cata Copa	Sereno Maquinaria Pesada	12
45	Weimar H. Flores Hoyos	Chofer de Camioneta	12
124	← TOTAL		

Elaboración propia: Con datos adquiridos del GAMP

Haciendo los cálculos matemáticos correspondientes nos muestra que son 124 servidores y/o funcionarios públicos que prestan sus servicios en el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, tanto permanentes como eventuales.

En el cuadro que se verá a continuación se muestra el porcentaje que ocupa cada tipo de contrato.

Tabla 9: Porcentajes de personal según el tipo de contrato

TIPO DE CONTRATO	DESPACHO	SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y PRODUCTIVO	SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y PROYECTOS	TOTAL	%
PERMANENTE	7	11	4	5	6	33	27%
EVENTUAL	0	0	0	3	1	4	3%
CONSULTORES DE LINEA	2	7	9	12	12	42	34%
SERVICIOS	1	4	5	24	11	45	36%
TOTAL						124	100%

Haciendo un análisis a este cuadro podemos deducir que del total del personal entre Consultores y personal de Servicios son un 70%, este personal firma un contrato eventual, llegada la fecha de vencimiento del contrato la unidad solicitante hace un informe técnico acerca del desempeño que tuvo en el periodo de duración del contrato firmado y si cumplió con las funciones asignadas sin considerar un modelo de evaluación ni factores relevantes, de acuerdo a este informe se procede a recontratar a la persona o en su defecto retirarlo de la institución. En las gestiones de 2016 y 2017 dos Secretarías, la Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo y la Secretaría de Desarrollo Humano y Social antes de hacer el informe técnico para proceder a la recontratación se aplicaba modelos de evaluación del desempeño

laboral distintos para cada Secretaría, en la anterior gestión 2018 ya no aplicaron estos modelos por razones que se explican más adelante.

Por otro lado se puede percibir que el 27% del total del personal, tienen contrato permanente, es decir, son personal de planta, a este personal no se le realiza ningún tipo de evaluación del desempeño.

Tabla 10: Porcentaje de personal según el nivel salarial

NIVELES	DESPACHO	SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO	SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y PROYECTOS	TOTAL	%
NIVEL 1	1	0	0	0	0	1	1%
NIVEL 2	0	0	0	0	0	0	0%
NIVEL 3	2	1	1	1	1	6	5%
NIVEL 4	1	0	0	0	0	1	1%
NIVEL 5	0	2	0	2	6	10	8%
NIVEL 6	0	4	3	1	10	18	15%
NIVEL 7	2	5	4	11	0	22	18%
NIVEL 8	2	5	2	6	3	18	15%
NIVEL 9	0	0	0	0	0	0	0%
NIVEL 10	0	0	0	0	0	0	0%
NIVEL 11	2	1	2	8	7	20	16%
NIVEL 12	0	2	2	11	3	18	15%
NIVEL 13	0	2	3	5	0	10	8%
TOTAL						124	100%

En este cuadro se muestra que la mayor parte del personal está concentrado en el nivel salarial de seis, siete y ocho, en estos niveles están los responsable de áreas y técnicos de apoyo a las secretarías, realizan tareas administrativas y mayormente son consultores de línea, éstos representan un 48% del total del personal.

Por otro lado también existe un alto porcentaje en los niveles once y doce lo cual esto corresponde a los cargos de chofer, encargados de limpieza, servicios generales y todo el personal con contrato de Servicios lo que representa un 31%, éstos realizan tareas operativas y rutinarias.

En el siguiente punto se muestra y se explican dos modelos de evaluación del desempeño laboral que se pusieron en práctica en las gestiones 2016 y 2017.

10. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE ANTERIORES GESTIONES

En este punto se explicarán los dos formularios de evaluación del desempeño laboral puestos en práctica por dos secretarías en las gestiones 2016 y 2017.

A continuación se enseña el modelo de evaluación de desempeño aplicado en la Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo

10.1. FORMULARIO N° 1

Formulario de evaluación del desempeño laboral Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo.

I: DATOS GENERALES

Nombre de la Unidad

Puesto del Evaluador

Nombre del evaluador

Nombre del Evaluado

Puesto del Evaluado

Periodo de Evaluación

1. HABILIDADES GERENCIALES

- **Planificación**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que el funcionario elabora la planificación operativa requerida por el área bajo su responsabilidad, a partir del uso y aprovechamiento de las orientaciones de las políticas institucionales.

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

- **Organización**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que el funcionario asigna efectivamente los recursos humanos y materiales disponibles de acuerdo a la planificación. Incluyendo la evaluación y decisión en cuanto al uso y aplicación de dichos recursos, para así optimizar su uso.

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

- **Dirección y Coordinación**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que el funcionario dispone de habilidad para lograr los resultados a través de su equipo de trabajo. Incluye autoridad formal, liderazgo informal y motivación.

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

- **Control**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que el funcionario dispone de la capacidad para controlar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados.

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

SUB TOTAL

2. RESULTADOS

- **Eficiencia en el logro de resultados**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que el funcionario logra los máximos resultados posibles (tanto en calidad como en cantidad) dados los recursos disponibles.

--	--

- **Eficacia en el logro de resultados**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que el funcionario logra los resultados requeridos (tanto en calidad como en cantidad) en las oportunidades en que estos son necesarios. No considera el aprovechamiento de los recursos.

--	--

SUB TOTAL

--

3. CAPACIDADES

- **De Decisión**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que le servidor público dispone de capacidad para mantener capacidades adecuadas y oportunas dentro del ámbito de su competencia, en función de la información disponible.

--	--

- **Claridad Conceptual y Analítica**

Grado	Puntaje
-------	---------

Medida en que el funcionario dispone de conocimientos y soportes conceptuales y teóricos requeridos para el puesto y tiene capacidad para interpretarlos y usarlos.

--	--

- **Respuesta Laboral**

Grado	Puntaje
-------	---------

“GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PADCAYA”



Medida en que el funcionario dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para mantener de manera adecuada ante situaciones de conflicto.

--	--

- **Trabajo en Equipo.**

Medida en que el funcionario tiene la capacidad para promover la formación de equipos de trabajo e integrarse participativamente en los mismos.

Grado	Puntaje
-------	---------

--	--

- **Expresión y Comunicación**

Medida en que el funcionario dispone de capacidad para utilizar adecuadamente el lenguaje verbal y escrito, transmitir y comunicar ideas.

Grado	Puntaje
-------	---------

--	--

SUB TOTAL

--

4. ACTITUDES

- **Iniciativa**

Medida en que el funcionario tiene una actitud orientada a formular, orientar y proponer opciones y cursos de acción ante las situaciones laborales, sean éstas excepcionales o rutinarias.

Grado	Puntaje
-------	---------

--	--

- **Espíritu de colaboración**

Medida en que el funcionario tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.

Grado	Puntaje
-------	---------

--	--

SUB TOTAL

--

se socializaba, es decir, no se hacía una retroalimentación como recomienda Idalberto Chiavenato.

Posteriormente el año 2018 el Dr. Ricardo Lema Salomón de cargo “Secretario de Desarrollo Económico y productivo” renuncia al cargo y por lo tanto se deja de aplicarse este modelo de evaluación del desempeño laboral hasta la fecha.

También es importante resaltar que este modelo de evaluación posee numerosos factores e indicadores lo cual hace que sea tedioso para el evaluador, la definición de grados o puntaje es muy alto y relativamente difícil de entender, como se puede notar en el modelo, la puntuación fluctúa en el rango de 1 hasta 1000 puntos, lo cual hace que sea difícil de manejar los resultados y dar a conocer. Es un modelo que se aplicaba a todo el personal sin considerar las tareas que se realiza en el cargo.

10.2. FORMULARIO N° 2

Formulario de evaluación del desempeño laboral Secretaría Desarrollo Humano y Social

UNIDAD/DPTO.....AREA/SERV.-.....

EVALUADO.-.....

PUESTO.-.....FECHA DE INGRESO.....

EVALUADOR.-.....

FECHA DE BVALUACION.-.....

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrolladas las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.

INSTRUCCIONES.

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la unidad de personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.

4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy Bajo a Muy Alto.

Muy bajo: 1	Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable
Bajo: 2	Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular
Moderado: 3	Promedio.- Rendimiento laboral bueno
Alto: 4	Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno
Muy alto: 5	Superior.- Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmados por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador), Si es necesario agregar algún comentario general a la evacuación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad funcional como máximo a los dos días de ser recepcionado el formato.

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACION DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						

hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en su trabajo.						
Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes.						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						

Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL.						

Firma del evaluador	Comentarios
Firma de ratificador	Comentarios

Como se puede evidenciar este es otro modelo de evaluación del desempeño que fue implementado el año 2016 por la Dra. Mabel Yapur Ferrufino, cargo Secretaría de Desarrollo Humano y Social, este modelo fue aplicado tan solo en esta Secretaría las gestiones 2016 y 2017, al igual que el anterior modelo este también fue aplicado con la misma finalidad de poder evaluar el desempeño del personal que vencía su contrato y ver la opción de recontratarlo, los

resultados tampoco se hacía conocer al funcionario público, en la gestión 2018 dejó de ser puesto en práctica debido a la renuncia de la Servidora Pública.

A continuación en el siguiente punto se define la población y se calcula la muestra para poner en práctica una encuesta al personal que presta sus servicios en la institución (GAMP). Dicha encuesta tiene como objetivo principal recabar información primaria de los funcionarios públicos y conocer si en los últimos tres años se les hizo una evaluación de desempeño laboral a sus personas y si esto fuese afirmativo conocer que opinan sobre la evaluación y si los resultados eran socializados y dados a conocer al evaluado, y si esto fuese negativo conocer cuán importante consideran que se les haga una evaluación de desempeño laboral, como también conocer el nivel de formación que tienen, cuantos años vienen trabajando en dentro de la institución y conocer si sus jefes tienen interés en el desenvolvimiento de sus tareas o si les brindan capacitaciones sobre las funciones que se desarrollan en el puesto. Y de esta manera cumplir con un objetivo que se planteó en el perfil del trabajo y corroborar a la información que se recabó mediante la observación directa, revisión de los files de personal y a través de entrevista con el Responsable de Recursos Humanos.

11. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la población definida fueron tomados en cuenta los funcionarios con contrato permanente, personal con contrato de consultores de línea y el personal con contrato de servicios. A excepción del Alcalde Municipal, su Asesor Legal, Coordinador General, Auditor Interno, los Responsables de las Secretarías, los mismos no estarán sujetos a ser evaluados por el modelo propuesto ya que son cargos de libre nombramiento y personal que recién ingresaron este año 2019 en los meses de enero febrero y marzo ya que estos no tienen información requerida, se hace esta exclusión con el objetivo de poder recabar información más precisa. Siendo un total de 100 servidores y funcionarios públicos para la población sujeto a ser posibles encuestados. Trabajamos con un nivel de confianza del 90% lo que significa que existe un error del 10%.

11.1. Selección de la muestra

Tabla 11: Datos para la muestra

Datos Para La Muestra	Siglas	Datos Obtenidos
Coficiente de nivel de confianza	Z	1,65
Población	N	100
Probabilidad a favor	P	50%
Probabilidad en contra	Q	50%
Tamaño de la Muestra	n	?
Error de Estimación	E	0,10

Fuente: Información del Personal del GAMP

Elaboración: Propia

Para determinar la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, seguido de un muestreo estratificado para una población de 100 funcionarios públicos, cuya fórmula es:

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

$$n = \frac{100 * 1.65^2 * 0.50 * 0.50}{(100 - 1) * 0.10^2 + 1.65^2 * 0.50 * 0.50}$$

n=40 funcionarios públicos

Se debe encuestar a 40 funcionarios públicos que trabajan en el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya.

Se optó por estratificar la población en cuatro estratos para poder recabar información de todos los niveles y de la mayoría del personal de los distintos tipos de contratos que firman, los cuales son los siguientes.

Tabla 12: Número de Funcionarios a encuestar

TIPO DE CONTRATO	CANTIDAD	PORCENTAJE	Nº DE ENCUESTADOS
PERMANENTE	25	25%	10
EVENTUAL	4	4%	1
CONSULTORES DE LINEA	34	34%	14
SERVICIOS	37	37%	15
TOTAL A ENCUESTAR			40

Del total de la muestra que arrojó la fórmula del muestreo aleatorio simple, se calculó el número de encuestas que se realizaran de cada estrato, esto se hizo según el porcentaje que estos representan del total de la población.

12. RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En el tiempo transcurrido en el ambiente laboral de la institución se pudo realizar la recopilación de información mediante las técnicas de investigación como: la encuesta y observación directa, mediante fuentes tanto primarias como secundarias.

- Observación: La evaluación del desempeño laboral es una técnica de administración que es imprescindible en la actividad administrativa, que realizando una observación directa durante el transcurso que duró la pasantía se pudo notar que la institución carece de esta técnica de administración.
- La Encuesta: fue realizada a una muestra de los servidores y/o funcionarios públicos con los que cuenta el Municipio.

Las fuentes secundarias de las cuales se recolectó información son: Análisis de documentos, manual de diseño de puestos, leyes y textos relacionados con el tema.

- Manual de Funciones del GAMP.
- POA 2019.

- PTDI 2015 – 2020

12.1. Resultados de la Observación

La observación realizada en el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, durante el tiempo que transcurrió la memoria de experiencia profesional se pudo observar lo siguiente:

La institución presenta falencias en diferentes aspectos, primamente se realizó la revisión de los Files personales de cada uno de los servidores públicos y no cuentan con un orden adecuado, a través de los files se pudo observar también que la documentación esta vencida, por lo tanto se procedió a actualizarlos, dentro de cada File no cuenta con los resultados de una evaluación del desempeño, razón por lo que nos llevó a identificar como un problema que puede ser subsanado con una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral.

Según el Sistema de Administración de Personal de acuerdo al Decreto Supremo N° 26115 en el artículo 23 inciso b) aclara que los procesos de evaluación del desempeño se realizaran una a dos veces al año.

También se pudo observar que en algunos files falta declaraciones juradas de bienes y rentas de la anterior gestión, faltan formulario de afiliaciones a la Caja Nacional de Salud. Ninguno de los files personales posee formularios llenados de declaraciones juradas de incompatibilidad por motivos de parentesco como indica la Constitución Política del Estado, artículo 236 parágrafo III (Nombrar en la función pública a personas con las cuales tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad), así también no cuentan con el formulario llenado de declaración jurada de incompatibilidad de doble percepción como indica la CPE en el artículo 236 parágrafo I y lo dispuesto en el reglamento interno de personal del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, en su artículo 10 restricciones parágrafo 9 y articulo 14 parágrafo 2, donde indica que no podrán presentarse a las diferentes convocatorias emitidas

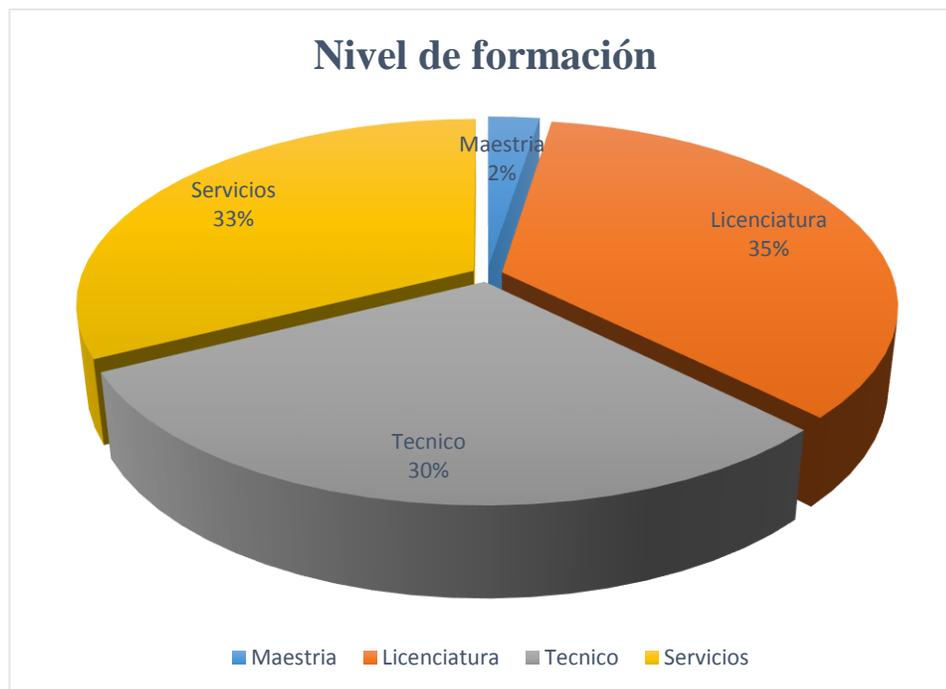
por el GAMP para ocupar un cargo vacante las servidoras servidores públicos que presten servicios en otras instituciones públicas y/o privadas que sean incongruentes en la compatibilización de horarios, ejercer simultáneamente más de un cargo público remunerado a tiempo completo, salvo quienes presten servicios en la universidad estatal en horarios compatibles.

Mantienen un lugar limpio y ordenado, todo el personal asiste puntual y debidamente uniformado en los días que corresponde de acuerdo a reglamento interno, aspecto que transmite compromiso, seguridad y confianza entre los funcionarios.

12.2. Resultados de la encuesta

En este punto se mostrará los resultados de la encuesta que se puso en práctica a una muestra que fue calculada del total del personal que cuenta el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya.

Gráfico 3: Nivel de formación



Fuente: Elaboración propia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Maestría	1	2%
Licenciatura	14	35%
Técnico	12	30%
Servicios	13	33%
Total	40	100%

Interpretación.- Del total de los funcionarios encuestados el 35 % tienen un nivel de formación a nivel licenciatura, el 33% no tiene una formación académica, ya que son choferes, encargados de limpieza y personal de apoyo. El 30% tienen una formación académica a nivel técnico medio o técnico superior en alguna rama y por otro lado el 2 % de las personas que fueron sometidas a una encuesta tiene una maestría.

Gráfico 4: Años de trabajo en la institución



Fuente: Elaboración propia

AÑOS DE TRABAJO		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	11	27%
3 a 4 años	17	43%
5 a más años	12	30%
Total	40	100%

Interpretación.- Como se puede evidenciar en el cuadro anterior un 43 % de la muestra tiene una antigüedad de 3 a 4 años, un 30 % tiene una antigüedad de 5 años a más y un 27 % tiene de 1 a 2 años de antigüedad dentro de la institución.

Grafico 5: Tipo de contrato

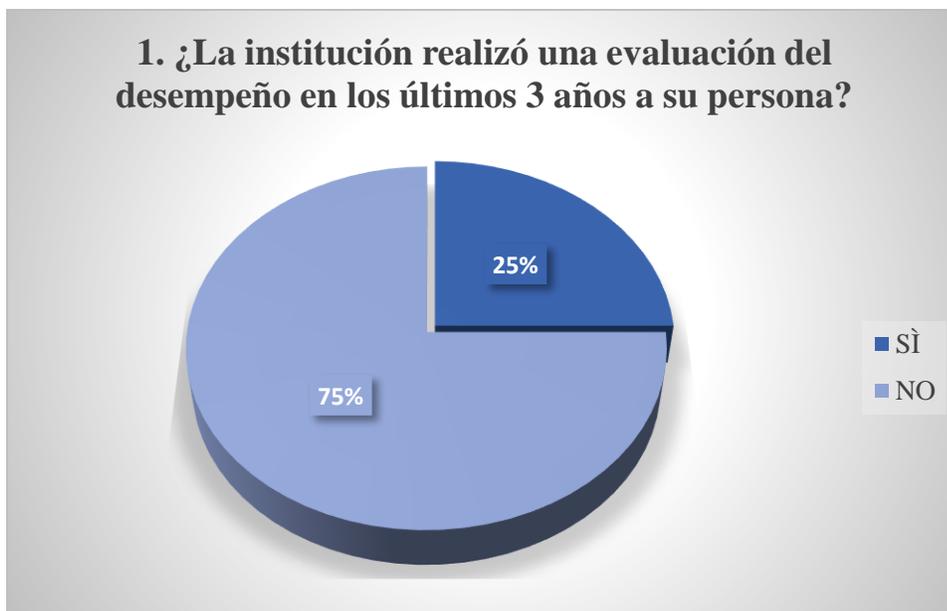


Fuente: Elaboración propia

TIPO DE CONTRATO		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	10	25%
Eventual	30	75%
Total	40	100%

Interpretación.- Del total de la muestra se encuestó un 25% al personal permanente y el 75% corresponde al personal eventual, engloba personal con contrato Consultores de Línea y Servicios.

Grafico 6: ¿La institución realizó una evaluación del desempeño en los últimos 3 años a su persona?

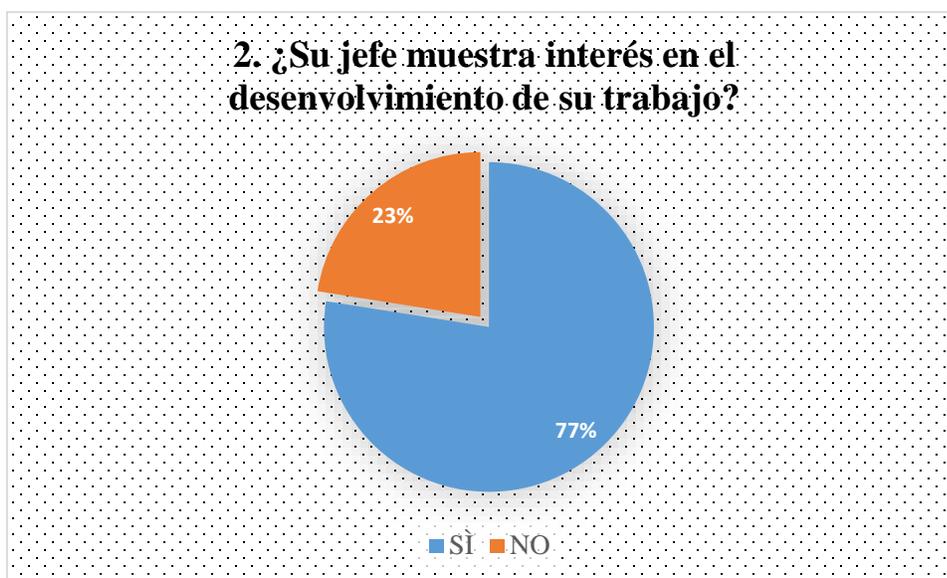


Fuente: Elaboración propia

¿La institución realizó una evaluación del desempeño en los últimos 3 años a su persona?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	10	25%
NO	30	75%
Total	40	100%

Interpretación.- De acuerdo al cuadro anterior se puede evidenciar que un 75% de las personas que han sido encuestadas dice que no se le realizó una evaluación del desempeño laboral a su persona durante los últimos 3 años, mientras que a un 25%, es decir, 10 personas afirman que se le practicó una evaluación del desempeño, estas personas fueron generalmente funcionarios con contrato eventual y se les realizó esta evaluación con la finalidad de renovar su contrato.

Gráfico 7: ¿Su jefe muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

2. ¿Su jefe muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	31	78%
NO	9	23%
Total	40	100%

Interpretación.- En este cuadro se puede notar que un 78 % afirma que su jefe muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo, esto tiene mucha influencia en el desempeño de los funcionarios al sentirse importantes para sus jefes, lo que hace que se sientan motivados y se desenvuelven mejor en sus trabajos y por otro lado un 23 % dice que su jefe no muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo.

Gráfico 8: ¿Se le hizo conocer los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia

3. ¿Se le hizo conocer los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	1	2%
NO	32	80%
ALGUNA VEZ	7	18%
Total	40	100%

Interpretación.- Como se puede observar en este gráfico, un 80% del personal sometido a una encuesta afirma que no se le hizo conocer los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

Según Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos (pág. 207) indica que, llevar adelante una evaluación del desempeño laboral y hacer conocer los resultados es un

beneficio para el evaluado, porque le permite hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo.

Por otro lado un 18 % dice que alguna vez se le hizo conocer los resultados y el 2 % que equivale a una persona afirma que sí se le hizo conocer los resultados.

Gráfico 9: ¿Recibió memorándum de felicitaciones o estímulos por el desempeño de su trabajo?

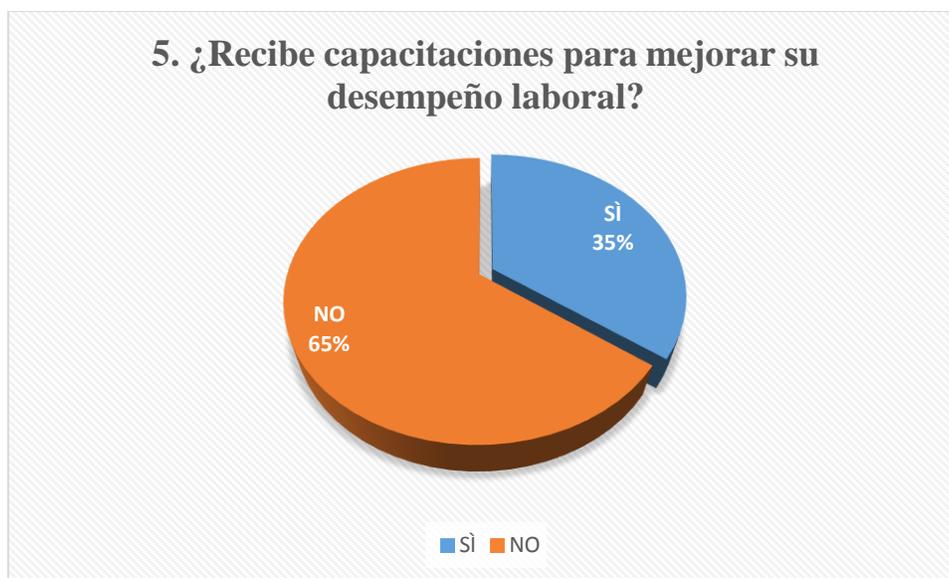


Fuente: Elaboración propia

4. ¿Recibió memorándum de felicitaciones o estímulos por el desempeño de su trabajo?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	4	10%
NO	32	80%
ALGUNA VEZ	4	10%
Total	40	100%

Interpretación.- En este gráfico se puede evidenciar que un 80% dice que no recibió memorándum de felicitaciones por su desempeño, 10 % afirma que se les dio memorándum de felicitaciones y 10 % afirma que alguna vez recibió.

Gráfico 10: ¿Recibe capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?



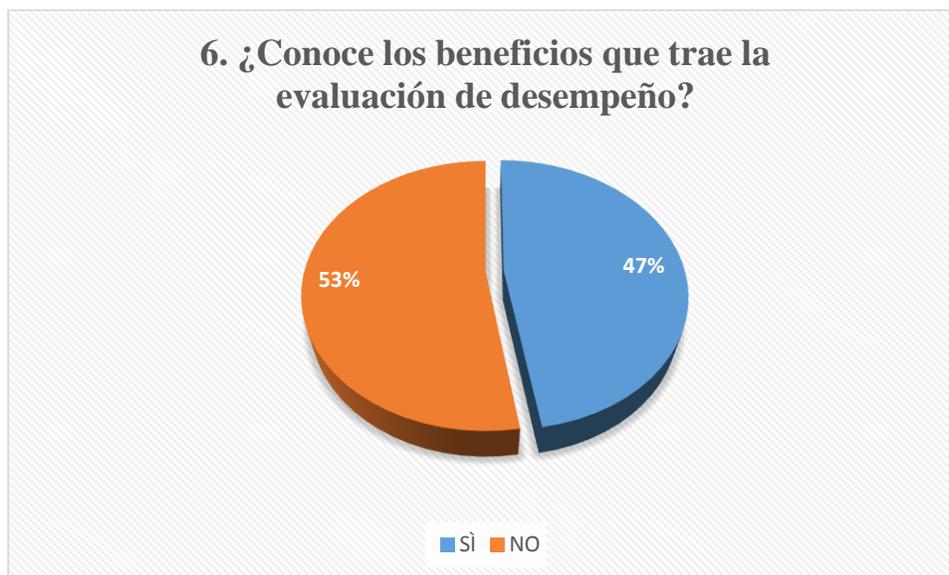
Fuente: Elaboración propia

5. ¿Recibe capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	14	35%
NO	26	65%
Total	40	100%

Interpretación.- El 65% de los funcionarios que fueron encuestados indican que no reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral dentro de la institución, esto nos indica que a la institución no le interesa que sus funcionarios estén bien capacitados para

desarrollarse mejor en sus funciones, pero también por otro lado un 35 % indica que recibe capacitaciones para mejorar su desempeño laboral.

Gráfico 11: ¿Conoce los beneficios que trae la evaluación de desempeño?



Fuente: Elaboración Propia

6. ¿Conoce los beneficios que trae la evaluación de desempeño?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	19	47%
NO	21	53%
Total	40	100%

Interpretación.- Del 100% de la muestra, 53% no conoce los beneficios que trae una evaluación del desempeño, mientras que un 47% indica que conoce los beneficios que trae una evaluación del desempeño a su persona. Este último porcentaje de las personas que

conocen los beneficios de una evaluación del desempeño por lo general fueron personas que tienen un nivel de profesión de técnicos medios o superiores y licenciados.

Gráfico 12: ¿Considera importante que se realice una evaluación del desempeño a su persona?



Fuente: Elaboración propia

7. ¿Considera importante que se realice una evaluación del desempeño a su persona?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	36	90%
Poco importante	3	7%
Nada importante	1	3%
Total	40	100%

Interpretación.- Después de analizar el cuadro se puede deducir que un 90 % de la muestra considera que muy importante que se realice una evaluación del desempeño a su persona, por otro lado un 7% indica que es poco importante y un 3% dice que es nada importante que se realice esta evaluación del desempeño al personal.

Gráfico 13: ¿Su inmediato superior realiza seguimiento al trabajo que desarrollan en sus cargos?

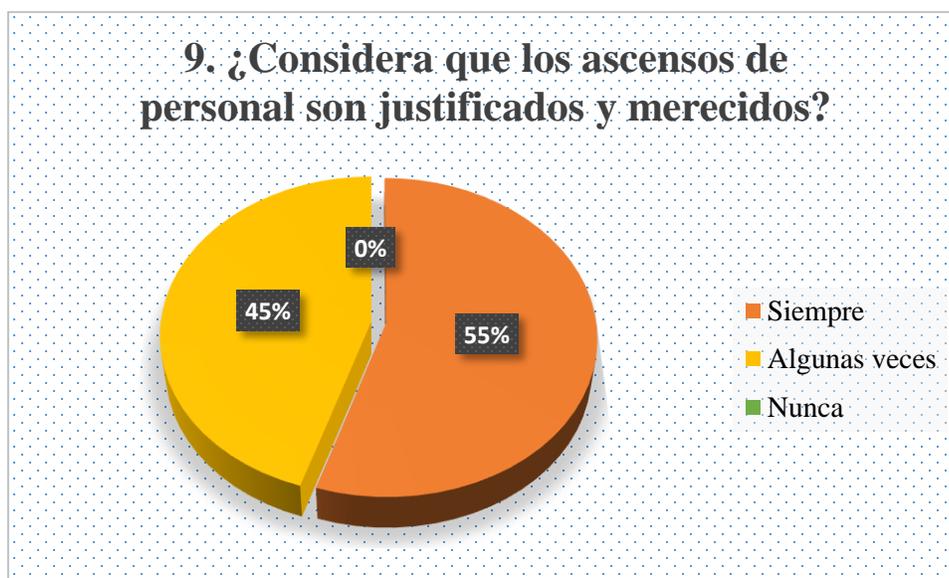


Fuente: Elaboración propia

8. ¿Su inmediato superior realiza seguimiento al trabajo que desarrollan en sus cargos?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	62%
Algunas veces	14	35%
Nunca	1	3%
Total	40	100%

Interpretación.- Luego de analizar el cuadro se puede deducir que un 62% del personal encuestado indica que siempre su jefe realiza seguimiento al trabajo que realiza en el cargo, esto indica que los a los jefes les interesa el desempeño de sus subordinados. Por otro lado un 35 % indica que algunas veces se le supervisa y un 3% dice que nunca se le hace seguimiento al trabajo que realiza en el cargo.

Gráfico 14: ¿Considera que los ascensos de personal son justificados y merecidos?



Fuente: Elaboración propia

9. ¿Considera que los ascensos de personal son justificados y merecidos?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	55%
Algunas veces	18	45%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Interpretación.- Este cuadro enseña que 55% del personal encuestado dice que siempre es justificado y merecido los ascensos del personal lo que significa que el personal es consciente y sabe que las personas que se desempeñan de manera eficiente merecen ser ascendidas. Y el 45 % indica que algunas veces es justificado y merecido los ascensos de personal.

Gráfico 15: ¿Considera que a su inmediato superior le interesa conocer si se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

10. ¿Considera que a su inmediato superior le interesa conocer si se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo?		
Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	35%
Algunas veces	17	42%
Nunca	9	23%
Total	40	100%

Interpretación.- En este cuadro se puede evidenciar que el 42% considera que su inmediato superior le interesa conocer algunas veces si se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo, este porcentaje tiene incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios ya que un porcentaje elevado dice que a sus jefes algunas veces le interesa saber si estas se encuentran satisfechas en sus puestos de trabajo. Por otro lado un 35% considera que siempre le interesa conocer su satisfacción y un 23 % indica que nunca le interesó conocer su satisfacción en su puesto de trabajo.

13. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico en la Secretaría Administrativa y Financiera y el análisis correspondiente del “Área de Recursos Humanos”, las conclusiones son las siguientes:

- El manual de organización y funciones del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya se encuentran actualizados, razón por el cual los mismos fueron aprobados la anterior gestión en fecha 27 de julio, según decreto Edil N° 03/2018 (Anexo 5).
- Se pudo evidenciar que la institución no cuenta con una misión y visión clara y bien formulada.
- La situación actual de la evaluación del desempeño laboral dentro de la institución no es aplicada como indica las Normas Básicas de Administración de Personal y el Estatuto del Funcionario Público, una o dos veces al año. Sin embargo cuenta con dos modelos de evaluación del desempeño laboral que fueron aplicados en los años 2016 y 2017 al personal con convención eventual que fenecía su contrato y con el fin de ver la opción de recontractar se le hacia esta evaluación. Cabe mencionar que solo se realizaba en dos Secretarías (Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo y Secretaría de Desarrollo Humano y Social), se dejó de ejecutar esta actividad por la renuncia de estos servidores públicos quienes realizaban esta evaluación al personal de su área. Por otro lado según entrevista con el Responsable de Recursos Humanos otra de las causas para que el modelo de evaluación ya no fuese aplicado fue porque era muy complejo, amplio y complicado de entender, ya que los grados de evaluación eran muy altos.

Según encuesta realizada se puede evidenciar que nunca se le hizo una evaluación del desempeño al personal de planta o personal permanente.

- En cuanto a los resultados que arrojó la encuesta se pudo llegar a la conclusión de que la mayoría de las personas encuestadas respondieron que no se les realizó una evaluación del desempeño y en su minoría afirma que se lo hizo una evaluación del desempeño, sin embargo no se le hizo conocer los resultados. Por

otra parte también más de 70% dice que su jefe no muestra interés en el desenvolvimiento de su trabajo, razón que nos lleva a pensar que es una de las causas que no se le practica una evaluación.

- Según la encuesta realizada un 53% de la muestra no conoce los beneficios que trae una evaluación del desempeño, generalmente este porcentaje es ocupado por personal que no poseen una formación académica a nivel técnico o licenciatura y ocupan cargos de chofer, encargados de limpieza, jardinería etc...mientras que el 47 % conoce estos beneficios que trae una evaluación del desempeño laboral.
- También es importante denotar que del 100 % de las personas sometidas a una encuesta, el 90% considera que es muy importante que se le realice una evaluación del desempeño al personal para conocer su nivel de rendimiento en su trabajo y si es necesario hacer autocorrecciones.

CAPÍTULO III PROPUESTA

PROPUESTA

14. INTRODUCCIÓN

Las empresas públicas como las privadas se encargan de la evaluación del desempeño a través del sistema de administración de personal, es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un servidor a la institución, identifica los tipos de insuficiencia y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

En la actualidad es casi imposible que una institución pública esté libre de realizar la evaluación del desempeño, ya que esta normado por Ley que debe aplicar ya sea una vez al año o semestral.

Por lo tanto la presente propuesta planteada tiene como finalidad principal evaluar el desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya y los resultados permitan a los directivos tomar decisiones como ascensos, transferencias horizontales, capacitación, bonos y aplicación de políticas internas.

Se considera la siguiente tabla de clasificación de los cargos para poner en práctica la propuesta tomando en cuenta la escala salarial de la institución, donde la escala uno y dos corresponden al nivel superior, los mismos se encuentran los cargos del Alcalde y los concejales. La escala tres y cuatro corresponden al nivel ejecutivo, donde se encuentran los cargos de Asesor Legal, Secretarios y Auditor interno.

Las escalas del cinco al ocho corresponden al nivel administrativo, donde se encuentran los cargos de responsables de áreas, técnicos administrativos y por lo general son con contrato de “Consultores de Línea”. Y la escala nueve a la trece corresponde al nivel operativo, donde están generalmente los cargos de choferes, encargados de ornato público, paratecnicos agrícolas, servicios generales y por lo general son contrato de “Servicios”.

Para la puesta en práctica de la propuesta son tomados en cuenta los niveles (Administrativo y Operativo) ya que es donde mayor concentración de personal hay, los

mismos estarán sujetos a ser evaluados. Se propone un formulario para cada nivel con distintos factores de evaluación.

Tabla 13: Clasificación de cargos según escala salarial

ESCALA SALARIAL	NIVEL
1 - 2	Superior
3 - 4	Ejecutivo
5 - 8	Administrativo
9 - 13	Operativo

La presente tabla explica la clasificación de las escalas salariales y los niveles que se le asigna, los niveles de color verde son los que serán sometidos a una evaluación del desempeño laboral, para cada nivel se propone un formulario con distintos factores de evaluación tomando en cuenta que no se realiza las mismas funciones y tareas en los dos niveles.

15. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

15.1. Introducción

Según Chiavenato (2008), describe la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por varios nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc...

En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño presenta una técnica de administración imprescindibles en la actividad administrativa, es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen potencial más que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de Recursos Humanos acorde con las necesidades de la organización. Según el Sistema de Administración de Personal, (D.S.Nº26115, SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, 2003, pág. 13), define la evaluación del desempeño de la siguiente manera: “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”

15.2. Principios básicos que sustentan la evaluación del desempeño

15.2.1. Valoración

Por ser el recurso humano el más importante en cuanto disponen las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.

15.2.2. Motivación

La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez una fuente eficaz para el desarrollo del funcionario y de la organización.

15.2.3. Flexibilidad

El sistema de evaluación debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y suficientes simples para ser comprendido por los responsables de la ejecución de la evaluación del desempeño.

15.2.4. Socialización

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo funcionario tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el inmediato superior evalúa su desempeño y su contribución a la institución.

15.2.5. Evaluación

El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el funcionario desempeña las funciones asignadas en el cargo que ocupa, en procura de mayor productividad y calidad de sus servicios prestados.

15.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

15.3.1. Objetivo general

Valorar el grado de desempeño laboral de los funcionarios y/o servidores públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, que permita tomar buenas decisiones a los responsables de cada Secretaría y/o Unidades y a la vez permita al funcionario tener una retroalimentación de su de desempeño laboral.

15.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el potencial de desarrollo de los funcionarios y estimular sus deseos de superación guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados para el logro de las metas de la institución.

- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales e individuales, mediante el análisis de problemas colectivos e individuales que se detecten durante el proceso de evaluación.

15.4. Alcance

15.4.1. Temporal

La formulación de lo que es la evaluación del desempeño laboral se lo llevará a cabo en un periodo de un mes en el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya y su aplicación dependerá de la aprobación del Área de Recursos Humanos en coordinación con las cuatro Secretarías que cuenta la institución.

15.4.2. Espacial

La aplicación del sistema de evaluación del desempeño laboral se realizará a todos los servidores y/o funcionarios públicos del Nivel Administrativo y Operativo que prestan sus servicios dentro del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya.

15.5. Métodos de la evaluación del desempeño

Según Idalberto Chiavenato, 2008, pág. 207, los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- ✓ Método de escalas gráficas
- ✓ Método de elección forzada
- ✓ Método de investigación de campo
- ✓ Método de incidentes críticos
- ✓ Método de comparación por pares
- ✓ Método de frases descriptivas
- ✓ Métodos mixtos

El método que utilizaremos para esta propuesta será el primero de la lista, el “Método de escalas gráficas” este es el método de evaluación más empleado y

divulgado, así mismo el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador.

Se opta por este método de evaluación porque es el más adecuado, tomando en cuenta que es una institución de carácter público y valorando el clima organizacional de la misma, además ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y fácil de aplicar. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la institución de cada evaluado ante ellas, también simplifica en gran medida en trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

15.6. Responsable de la Evaluación del desempeño

Según Idalberto Chiavenato, 2008. De acuerdo a la política de Recursos Humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye gerente, en este caso el jefe de cada Secretaría, al propio individuo (Servidor y/o funcionario público), al individuo y a su gerente (funcionario – jefe), al equipo de trabajo, al área encargada de Recursos Humanos o una comisión de evaluación del desempeño.⁶

En este caso la evaluación del desempeño lo realizará el Secretario de cada Secretaría juntamente con el inmediato superior de cada funcionario y/o servidor público, quien conoce más de cerca al funcionario sobre las actividades que desarrolla a diario, conocimiento del trabajo y conductas. Todo esto en coordinación con el Área de Recursos Humanos quien se encargará de entregar los formularios para el desarrollo de la actividad y asesorar en el proceso de la evaluación de desempeño laboral.

⁶ Idalberto Chiavenato, 2008, pág.203

15.7. Definición de rangos de puntaje de calificación

Se toma en cuenta cuatro categorías para cada factor de evaluación (Malo, Regular, Bueno y Óptimo), se asigna un puntaje de cien puntos para cada factor y se distribuye para cada categoría como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 14: Rangos de calificación

RANGO DE CALIFICACIÓN	CATEGORIA	SIGNIFICADO
0 - 49	Malo	Funcionario con rendimiento en el trabajo por debajo del promedio, con algunos conflictos de relaciones interpersonales, tiene indicios de indisciplina e irresponsabilidad, mala presentación personal, poco interés en el trabajo y con frecuencias de faltas asistencias a sus labores.
50 - 74	Regular	Rinde a un promedio en cuanto a calidad de trabajo y conocimiento del mismo. Sus relaciones interpersonales son satisfactorias, le pone interés a su trabajo, es un funcionario con muestras de disciplina, responsabilidad y ética profesional satisfactoria.
75 – 89	Bueno	Funcionario con rendimiento superior al promedio. Posee buen conocimiento del trabajo que se desempeña en el puesto, sus relaciones interpersonales son muy satisfactorias, muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de los funcionarios. Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad con respecto a las exigencias del puesto y normas de la institución.

90 - 100	Óptimo	<p>Funcionario con rendimiento sobresaliente por su alta calidad y conocimiento de trabajo.</p> <p>Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales, por normas y reglamentos establecidos por la institución.</p> <p>Funcionario con excelente disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.</p>
----------	--------	--

15.8. Definición de factores de evaluación para el nivel Administrativo

Se tomarán en cuenta ocho factores de evaluación para el nivel administrativo considerando los más adecuados después de hacer un análisis de totalidad, necesidad, diferenciación y discriminación de factores como indica la teoría de Idalberto Chiavenato y tomando en cuenta rasgos conductuales en función a lo que se hace dentro del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya.

Los cuales se detallan a continuación de acuerdo al siguiente orden de importancia:

- ♣ **Conocimiento del trabajo.-** Se opta por este factor sujeto a evaluación considerando la importancia del conocimiento que posee el servidor público en cuanto a las funciones y tareas que se desarrolla en el puesto, por lo tanto se le asigna un peso porcentual de 30 %.
- ♣ **Responsabilidad.-** La responsabilidad es un factor sumamente importante que se valora en la institución, donde se considera el cumplimiento de las obligaciones, cuidado para tomar decisiones, entrega de trabajos a tiempo y en resumen la responsabilidad abarca desde la puntualidad que tiene el servidor público de asistir a su fuente laboral hasta el cumplimiento de trabajos específicos que se designa al servidor y/o funcionario público, por lo tanto se le asigna un peso porcentual de 20%.
- ♣ **Comprensión y solución de problemas.-** Como se trata de evaluar al personal administrativo que ocupan puestos donde generalmente se tiene que dar solución a problemas que estén dentro de sus competencias se

opta por evaluar este factor, en la institución se valora también este factor como importante donde se evaluará si el funcionario público se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas o ambiguas, escucha antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas, a este factor se asigna un peso de 15%.

- ♣ **Dedicación al trabajo.-** La dedicación al trabajo, el interés, el entusiasmo que le pone el funcionario a sus funciones y el apoyo respectivo para el logro de los objetivos son aspectos fundamentales que se valoran dentro de la institución y en este factor se evaluará el interés que pone el funcionario público al desempeño de sus funciones, brindando el apoyo correspondiente para el logro de los objetivos de la institución y para esto se le asigna un peso porcentual de 10%
- ♣ **Disciplina y ética profesional.-** En cuanto a este factor la institución también valora mucho lo que es la disciplina, de cómo el funcionario se comporta, si cumple las normas, reglas, políticas internas de la institución. Si posee de lealtad, discreción, honestidad y demás valores que incluye la ética profesional. Para esto se le asigna un peso porcentual de 8%
- ♣ **Sentido común e iniciativa propia.-** Es un factor que fue incluido para ser evaluado, se considera importante para la institución donde se evaluará el grado de sentido común de las cosas e iniciativa que el funcionario tiene sobre las decisiones, ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común, por lo tanto se le asigna un peso de 7%.
- ♣ **Relaciones Interpersonales.-** Las relaciones interpersonales son relevantes para el logro de los objetivos, son aquellas interacciones recíprocas que se entablan con una o más personas, son relaciones sociales que de alguna manera se encuentran definidas por códigos de conducta establecidos culturalmente. Las relaciones interpersonales en el trabajo representan un elemento crucial para el éxito que tengamos en nuestro desempeño, por lo tanto es un aspecto importante para la

institución, donde se evaluará si el funcionario mantiene relaciones cordiales con sus superiores y personal en general, para esto se le asigna un peso de 5%.

- ♣ **Presentación personal.-** En este factor se evaluará la impresión de la presentación personal del funcionario produce en los demás, su forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etcétera...ya que es un aspecto parcialmente relevante que valora la institución, por el hecho de que el personal es la imagen de la institución y se le asigna un peso de 5%.

15.9. Sistema de calificación “Nivel Administrativo”

Para el sistema de calificación se toma en cuenta el grado de jerarquía de cada factor y se le asigna un peso de acuerdo a su importancia como se puede observar en la siguiente tabla abajo mencionada.

Tabla 15: Sistema de calificación nivel administrativo

FACTORES A EVALUAR		PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
1	Conocimiento de trabajo	30%
2	Responsabilidad	20%
3	Comprensión y solución de problemas	15%
4	Dedicación al trabajo	10%
5	Disciplina y ética profesional	8%
6	Sentido común e iniciativa propia	7%
7	Relaciones interpersonales	5%
8	Presentación personal	5%
TOTAL		100%



15.10. Formulario de evaluación del desempeño laboral “Nivel Administrativo”

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL NIVEL ADMINISTRATIVO
"GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PADCAYA "**

I. DATOS DEL FUNCIONARIO (A) PÚBLICO

Nombre Completo:..... C.I:.....

Cargo:.....

Secretaría:.....

Fecha de evaluación:...../...../.....

II. INSTRUCCIONES.

Coloque el puntaje respectivo en **una** celda de color amarillo debajo de la frase que más se asimile al evaluado, considerando los rangos de puntaje que se muestran en la parte inferior de cada criterio. Lea con atención cada factor a evaluar, porque una vez asignado el puntaje en dicha celda, no podrá modificar.

IMPORTANTE: El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado, la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el evaluado por sucesos extraordinarios protagonizados por el mismo. Simplemente debe calificar tratando de que las alternativas seleccionadas reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

FACTORES DE EVALUACION	MALO	REGULAR	BUENO	ÒPTIMO	PUNTOS	PUNTAJE PONDERADO
	0 – 49	50 – 74	75 – 89	90 - 100		
1. Conocimiento de trabajo Evalúe el dominio que el funcionario tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	Carece de algunos conocimientos de su área	Tiene dominio de conocimientos necesarios de su área	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	0	0
2. Responsabilidad Evalúe la puntualidad de asistencia a su fuente laboral, si cumple con las tareas asignadas dentro del plazo estipulado y si requiere supervisión constante de su inmediato superior.	No cumple con el horario establecido, es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante.	Cumple regularmente con el horario establecido y se puede depender del (ella) con una supervisión normal.	Es responsable en sus funciones, cumple con el horario establecido y basta con darle una pequeña directriz	Tiene una excelente puntualidad, muy responsable en sus funciones y merece el máximo de confianza. No necesita supervisión.	0	0



<p>3. Comprensión y solución de problemas Evalúe si el funcionario público se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas o ambiguas, escucha antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.</p>	<p>Es incapaz de resolver conflictos o problemas</p>	<p>Identifica claramente problemas y soluciones</p>	<p>Maneja bien la solución de problemas</p>	<p>Excelente uso de recursos para solucionar problemas</p>	<p>0</p>	<p>0</p>
<p>4. Dedicación al trabajo Evalúe el interés que pone el funcionario público al desempeño de sus funciones, brindando el apoyo correspondiente para el logro de los objetivos de la institución.</p>	<p>Cumple sus funciones solo por obligación</p>	<p>Poco interés en desarrollar sus funciones de manera eficiente.</p>	<p>Le pone interés, entusiasmo y dedicación al trabajo que se desarrolla en el puesto</p>	<p>Tiene mucho interés y dedicación en el desarrollo de las actividades del puesto y brinda apoyo para el logro de los objetivos.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>

<p>5. Disciplina y ética profesional Evalúe la disciplina que muestra el funcionario público en cuanto al cumplimiento de las normas, disposiciones y reglamento interno de la institución. Considere también la ética profesional.</p>	<p>No cumple con las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo. No tiene ética profesional.</p>	<p>Regularmente cumple con las normas y reglamentos internos de la institución. Parcialmente muestra profesionalismo en su trabajo.</p>	<p>Cumple con las normas, disposiciones y reglamentos internos de la institución y posee buena ética profesional.</p>	<p>Estricto cumplimiento con las normas, disposiciones y reglamentos internos. Excelente profesional.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>
<p>6. Sentido común e iniciativa propia Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.</p>	<p>Pésimo sentido común, no aporta ideas y su trabajo es rutinario.</p>	<p>Demuestra razonable sentido común, contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.</p>	<p>Resuelve problemas con un grado elevado de sentido común, frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica, es excelente para hacer mejoras en el trabajo, siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>



<p>7. Relaciones interpersonales Evalúe el mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con sus inmediatos superiores, compañeros y personal en general.</p>	El trabajo con jefes, compañeros, personal en general es difícil.	Las relaciones con jefes, compañeros y personal en general son estables y es sociable.	Las relaciones con jefes, colegas, personal en general son armoniosas y estables.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	0	0
<p>8. Presentación personal Considere la impresión de la presentación personal del funcionario produce en los demás, su forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etcétera...</p>	Es relajado y descuidado en su presentación personal.	Normalmente está bien arreglado.	Es cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse.	Excepcionalmente es bien cuidadoso y presentable en su aspecto personal.	0	0
PUNTAJE TOTAL						0



III. DATOS DEL EVALUADOR:

Nombre Completo:.....

C.I:.....

Cargo:.....

IV: NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD

.....

Firma del Evaluado

Nota: El presente formulario debe ser llenado por el Secretario de cada Secretaría de la institución juntamente con el inmediato superior del evaluado. Posteriormente se hará llegar una copia del formulario al funcionario evaluado.

.....

Firma del Evaluador

Observaciones.

15.11. Factores de evaluación para el Nivel Operativo

Los factores que tomarán en cuenta en el modelo de evaluación del desempeño laboral para el Nivel Operativo son los siguientes:

- ♣ **Conocimiento de Trabajo.-** Se opta por este factor sujeto a evaluación considerando la importancia del conocimiento que posee el servidor público en cuanto a las funciones y tareas que se desarrolla en el puesto, por lo tanto se le asigna un peso porcentual de 30 %.
- ♣ **Responsabilidad.-** La responsabilidad es un factor sumamente importante que se valora en la institución, donde se considera el cumplimiento de las obligaciones, cuidado para tomar decisiones, entrega de trabajos a tiempo y en resumen la responsabilidad abarca desde la puntualidad que tiene el servidor público de asistir a su fuente laboral hasta el cumplimiento de trabajos específicos que se designa al servidor y/o funcionario público, por lo tanto se le asigna un peso porcentual de 25%.
- ♣ **Calidad de Trabajo.-** Como se trata de evaluar al personal del nivel operativo tiene que ver mucho la calidad de trabajo que realizan los funcionarios de este nivel, en cuanto a las tareas que son asignadas por su inmediato superior, tiene que ver mucho con el cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado, a este factor se le asigna un peso porcentual de 18%.
- ♣ **Sentido común e iniciativa propia.-** Es un factor que fue incluido para ser evaluado, se considera importante para la institución donde se evaluará el grado de sentido común de las cosas e iniciativa que el funcionario tiene sobre las decisiones, ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común, por lo tanto se le asigna un peso de 12%.
- ♣ **Capacidad de trabajo en equipo.-** Es un aspecto fundamental que se valora en la institución, lo que es trabajo coordinado y en equipo, tiene que ver con la cooperación, disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta en las actividades laborales de la institución, para este factor se le asigna un peso porcentual de 8%

- ♣ **Relaciones Interpersonales.-** Las relaciones interpersonales son relevantes para el logro de los objetivos, son aquellas interacciones recíprocas que se entablar con una o más personas, son relaciones sociales que de alguna manera se encuentran definidas por códigos de conducta establecidos culturalmente. Las relaciones interpersonales en el trabajo representan un elemento crucial para el éxito que tengamos en nuestro desempeño, por lo tanto es un aspecto importante para la institución, donde se evaluará si el funcionario mantiene relaciones cordiales con sus superiores y personal en general, para esto se le asigna un peso de 7%.

15.12. Sistema de calificación nivel operativo

Para el sistema de calificación se toma en cuenta el grado de jerarquía de cada factor y se le asigna un peso porcentual de acuerdo a su importancia como se puede observar en la siguiente tabla abajo mencionada.

Tabla 16: Sistema de calificación nivel operativo

FACTORES A EVALUAR		PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
1	Conocimiento de trabajo	30%
2	Responsabilidad	25%
3	Calidad de trabajo	18%
4	Sentido común e iniciativa propia	12%
5	Capacidad de trabajo en equipo	8%
6	Relaciones interpersonales	7%
TOTAL		100%



15.13. Formulario de evaluación del desempeño laboral “Nivel Operativo”

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL NIVEL OPERATIVO
"GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PADCAYA"**

I. DATOS DEL FUNCIONARIO (A) PÚBLICO

Nombre Completo:..... CI:.....

Cargo:.....

Secretaría:.....

Fecha de evaluación:...../...../.....

II. INSTRUCCIONES.

Coloque el puntaje respectivo en **una** celda de color amarillo debajo de la frase que más se asimile al evaluado, considerando los rangos de puntaje que se muestran en la parte inferior de cada criterio. Lea con atención cada factor a evaluar, porque una vez asignado el puntaje en dicha celda, no podrá modificar.

IMPORTANTE: El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado, la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el evaluado por sucesos extraordinarios protagonizados por el mismo. Simplemente debe calificar tratando de que las alternativas seleccionadas reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

FACTORES DE EVALUACION	MALO	REGULAR	BUENO	ÓPTIMO	PUNTOS	PUNTAJE PONDERADO
	0 – 49	50 - 74	75 - 89	90 – 100		
1. Conocimiento de trabajo Evalúe el grado de conocimiento que tiene el funcionario público en cuanto a las tareas y funciones que se desempeña en el cargo.	Conoce poco del trabajo que se desempeña en el cargo.	Conoce lo suficiente del trabajo que se desempeña en el puesto.	Conoce lo necesario de las funciones que se desempeña en el puesto.	Conoce todo lo necesario sobre las funciones del puesto y no cesa de aumentar sus conocimientos.	0	0
2. Responsabilidad Evalúe la puntualidad de asistencia a su fuente laboral, si cumple con las tareas asignadas dentro del plazo estipulado y si requiere supervisión constante de su inmediato superior.	No cumple con el horario establecido, es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante.	Cumple regularmente con el horario establecido y se puede depender del (ella) con una supervisión normal.	Es responsable en sus funciones, cumple con el horario establecido y basta con darle una pequeña directriz	Tiene una excelente puntualidad, muy responsable en sus funciones y merece el máximo de confianza. No necesita supervisión.	0	0

<p>3. Calidad de trabajo Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del funcionario.</p>	<p>Comete demasiados errores y el servicio muestra desorden y falta de cuidado</p>	<p>En general trabaja con cuidado</p>	<p>Siempre hace bien su trabajo</p>	<p>Su trabajo muestra cuidado excepcional.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>
<p>4. Sentido común e iniciativa propia Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.</p>	<p>Pésimo sentido común y nunca presenta ideas nuevas.</p>	<p>Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales y algunas veces presenta ideas.</p>	<p>Resuelve problemas normalmente con un grado elevado de sentido común y casi siempre tiene ideas excelentes.</p>	<p>En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones y siempre tiene ideas excelentes.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>
<p>5. Capacidad de trabajo en equipo Evalúe el grado de capacidad de trabajo en equipo del funcionario en cuanto a la cooperación, contribución, compromiso.</p>	<p>No contribuye al equipo de trabajo ni muestra compromiso.</p>	<p>A veces coopera, contribuye con ideas para cumplir con el objetivo trazado.</p>	<p>Siempre es atento, contribuye y coopera en las actividades designadas al grupo y muestra interés.</p>	<p>Coopera efectivamente en el grupo de trabajo aportando ideas para llegar al objetivo.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>



6. Relaciones interpersonales Evalúe el mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con sus inmediatos superiores, compañeros y personal en general.	El trabajo con jefes, compañeros, personal en general es difícil.	Las relaciones con jefes, compañeros y personal en general son estables y es sociable.	Las relaciones con jefes, colegas, personal en general son armoniosas y estables.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	0	0
PUNTAJE TOTAL						0

III. DATOS DEL EVALUADOR:

Nombre Completo:.....

C.I:.....

Cargo:.....



IV: NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD

.....

Firma del Evaluado

Nota: El presente formulario debe ser llenado por el Secretario de cada Secretaría de la institución juntamente con el inmediato superior del evaluado. Posteriormente se hará llegar una copia del formulario al funcionario evaluado.

.....

Firma del Evaluador

Observaciones.

16. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

16.1. Definición del formulario de evaluación.

El presente formulario está diseñado en un programa de excel, que permitirá neutralizar la subjetividad del evaluador, tanto que todas las celdas del formulario están bloqueadas con excepción de aquellas de color amarillo donde el evaluador necesita introducir los datos y los puntajes respectivos en cada factor.

El puntaje asignado a cada factor es tabulado automáticamente por el peso porcentual que se le asignó al factor arrojando el puntaje final en la parte inferior derecha del formulario.

16.2. Formulario a utilizar en la evaluación

El formulario que se utilizara para la evaluación del desempeño laboral será único y original, el mismo estará en disposiciones del Área de Recursos Humanos para la entrega a los jefes de cada Secretaría.

16.3. Instrucciones para calificar

Paso 1.

Para dar cumplimiento a una función que se atribuye al Área de Recursos Humanos, la misma se encargará de programar una evaluación del desempeño laboral al personal de la institución en coordinación con los Secretarios de las cuatro Secretarías ya sea de forma semestral o anual como indica la N-B. Sistema de Administración del Personal y el Estatuto del Funcionario Público.

Paso 2.

Una vez teniendo el claro el programa, el Área de Recursos Humanos entregará el programa en Excel a los Secretarios.

Paso 3.

El Secretario asumirá la responsabilidad de llevar adelante el proceso de evaluación conjuntamente con el inmediato superior del evaluado, quien conoce más al funcionario sujeto a evaluación acerca de las actividades diarias, funciones y tareas asignadas.

Tanto el Secretario como el inmediato superior del evaluado asumirán una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado, la apreciación no debe estar influenciado por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el evaluado por sucesos extraordinarios protagonizados por el mismo. Simplemente se debe calificar tratando de que las alternativas seleccionadas reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

Paso 4.

El formulario debe ser llenado en todos los espacios indicados, coloque los datos generales del evaluado más la fecha de evaluación.

Lea con cuidado las instrucciones que muestran y la nota de color rojo que es muy importante.

Paso 5.

En la columna izquierda se encuentran los factores de evaluación, los mismos son ocho para el nivel administrativo y seis para el nivel operativo, en las filas están definidas las categorías y el rango de puntaje donde puede asignar el puntaje de la siguiente manera:

- ✓ MALO = 0 a 49 puntos
- ✓ REGULAR = 50 a 74 puntos
- ✓ BUENO = 75 a 89 puntos
- ✓ ÓPTIMO = 90 a 100 puntos

Lea detenidamente las frases y ubique al evaluado en una de ellas donde más se asimile, coloque el puntaje respectivo en las celdas amarillas considerando los rangos de cada categoría que se explicó anteriormente. Tome en cuenta que sólo podrá colocar la calificación en una celda y una sola vez, en su defecto, el programa en excel no le permitirá hacer modificaciones.

Este proceso se debe hacer para cada factor y automáticamente los resultados son tabulados arrojando el puntaje final en la parte inferior del formulario.

Paso 6

Una vez realizado todo el proceso se debe completar el formulario llenando los datos generales del evaluador, es decir, del Secretario y colocar algunas observaciones si es necesario.

Paso 7

Imprimir el formulario y socializar con el evaluado para hacer conocer los resultados y resaltar los aspectos sobresalientes y aspectos que debe mejorar. En caso de que el evaluado no esté de acuerdo con la calificación asignada se tomará en cuenta lo que explica en el punto denominado “revisión de calificaciones”.

Paso 8

Una vez consensuado y firmado por ambas partes dicho formulario pasará al área de recursos humanos para que pueda ser depositado en el file personal del evaluado.

16.4. Revisión de calificaciones

Si en caso de que el evaluado esté en desacuerdo con la calificación asignada, éste tendrá derecho a pedir que se le realice otra evaluación.

Para este caso, se invitará a un colega de trabajo del evaluado que desempeñe funciones iguales o similares o que conozca su desenvolvimiento dentro de la

institución y además se invitará al Responsable de Recursos Humanos quien controla al personal.

En coordinación el Secretario, inmediato superior, colega y Responsable de recursos humanos procederán a evaluar tomando en cuenta todos los pasos expuestos.

16.5. Comunicación de los resultados a funcionarios

Haciendo énfasis el paso número siete, la comunicación de los resultados al evaluado es lo que da valor, es la razón de ser de la evaluación, a través de la cual el evaluado tiene conocimiento de su desempeño donde puede hacer una retroalimentación y tomar acciones correctivas en los aspectos que tiene que mejorar, entonces es relevante que el evaluador se sienta con el evaluado para hacer notar las deficiencias y aspectos sobresalientes.

16.6. Otras disposiciones

Concluida la comunicación el formulario será remitido al Área de Recursos Humanos para efectos consiguientes de acuerdo a políticas internas de la institución. Las situaciones no previstas en el presente manual serán resueltas en consenso por los Secretarios y Recursos Humanos.

16.7. Vigencia

El presente formulario entrará en vigencia una vez aprobado por el Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya.

CAPÍTULO IV
MEMORIA DE EXPERIENCIA
PROFESIONAL

MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

17. INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Se dio inicio con la Memoria de Experiencia Profesional en fecha 06 de Marzo hasta 07 de Junio del presente año en el Área de Recursos Humanos.

Durante el periodo de tres meses que perduró la pasantía se pudo realizar diversas actividades bajo la supervisión del responsable de Recursos Humanos Lic. Orlando Gonzales Guzmán y el Técnico de Recursos Humanos la Lic. Lisbeth Blanca Aparicio Almazán.

Las tareas desempeñadas fueron:

17.1. Mes de Marzo

- Primeramente se realizó una entrevista con el responsable del Área de Recursos Humanos con el fin de poder identificar una falencia o problema administrativo que se enfrenta dentro de la institución para dar solución a través de una propuesta. De la misma manera para conocer las reglas y normas internas de la institución.
- Posteriormente se recopiló información secundaria, revisando el Programa Operativo Anual del año en curso sobre la estructura organizacional de la institución, Misión y Visión de la misma.
- Se realizó el ordenado de contratos por partidas presupuestarias con el fin de elaborar la carpeta de los contratos del personal nuevo, para remitir a la Contraloría General del Estado.
Partida 25220 – Consultores en Línea
Partida 26990 – Servicios
Partida 121 – Personal Eventual
- Se colaboró con la recepción y revisión de informes mensuales del personal por contrato de los distintos programas (programa de Apoyo al Sector Salud, Programa de Apoyo al Sector Educación y el Programa de Fortalecimiento

Municipal) para el correspondiente pago de sueldos del mes Febrero, el cual la recepción de informes una función atribuida al técnico de Recursos Humanos.

- Se elaboró una carpeta de los informes mensuales de Consultores de Línea y Servicios para cada uno de los programas ya mencionados.
- Se procedió a revisar el manual de organización y funciones donde se pudo verificar que está actualizado, el mismo fue aprobado el 27 de Julio de 2018 según Decreto Edil N° 3/2018, ver anexos.
- Por otra parte se revisó el Manual de Puestos y Cargos, y se puede verificar que este había sido aprobado el 5 de diciembre de 2015, según Decreto Edil N° 07/2015, ver anexos, el mismo contiene todos los puestos que se muestra en el organigrama de la institución.
- Se colaboró en la entrega de Boletas de Pago del mes de Febrero al personal correspondiente y entrega de contratos.
- Se procedió a revisar carpetas de planta (files) con la finalidad de cumplir una función que se le otorga al Área de recursos Humanos. “Mantener actualizados los Files personales” donde se pudo verificar que la documentación de algunos están desactualizadas y por lo tanto se procedió a actualizarlos. También se pudo evidenciar que los files personales no cuentan con un formulario de resultados de una evaluación del desempeño, la mayoría de los files no cuentan con el POAI de la última gestión, no cuentan con declaraciones Juradas de Bienes y Rentas actualizados, declaraciones juradas de incompatibilidad por motivos de parentesco, declaración jurada de doble percepción de sueldos. Ante esta situación se programa conjuntamente con el Responsable de Recursos Humanos pedir al personal de planta llenar formularios de incompatibilidad por motivos de parentesco y el formulario de incompatibilidad de doble percepción que se le hará llegar en el mes de mayo.
- Se buscó información en el POA 2019 y en el Plan de Desarrollo Municipal 2015 – 2020, para trabajar con el desarrollo del diagnóstico respectivo de la institución y se verificó un modelo de evaluación del desempeño laboral que había sido ejecutado en la gestión 2016 y 2017.

- Se procedió a formular una encuesta con la finalidad de recabar información primaria de los servidores y/o funcionarios públicos para corroborar información que se adquirió a través de una entrevista con el Responsable de Recursos Humanos.
- Se procedió a revisar y regularizar las carpetas del personal por contrato de la gestión 2018 del Programa Fortalecimiento Municipal, Programa de Apoyo al Sector Salud y Programa de Apoyo al Sector Educación.

17.2. Mes de Abril

- Se colaboró con la recepción de firmas de contratos de personal ingresante del programa salud y educación.
- Al igual que el anterior mes se colabora en la recepción y revisión de informes mensuales del personal con contrato eventual y elaborar la carpeta de los mismos para pasar al área contable para la cancelación de sueldos.
- Se procedió a buscar información sobre el total del personal que trabaja en la institución para definir la población de estudio y calcular la muestra para poner en práctica la encuesta formulada.
- Se procedió a calcular la muestra para llevar adelante una encuesta al personal del GAMP, con la finalidad de recolectar información primaria y corroborar la información adquirida a través de una entrevista con el responsable de Recursos Humanos.
- Se realizó el trabajo de campo, se levantó información primaria a través de una encuesta y posteriormente se procedió a procesar la información, analizar los resultados hasta llegar a las conclusiones.

17.3. Mes de Mayo

- Se continua con la revisión y regularización de las carpetas del personal con contrato eventual del programa Sector Salud y Educación de la gestión 2018 para enviar a zona de archivos.

- En coordinación con el Responsable de Recursos Humanos se define el modelo de evaluación del desempeño laboral que va proponer, así mismo se define los factores de evaluación que se va tomar en cuenta en el modelo.
- Se procede a revisar y regularizar carpetas del personal con contrato eventual del programa Apoyo al Sector Salud y Educación de la gestión 2019.
- Se procedió a hacer firmar documentación del proceso de contratación al personal del Programa de Apoyo al Sector salud.
- Se procedió a la revisión y regularización de carpetas del personal con contrato eventual del Programa Fortalecimiento Municipal de la gestión 2019.
- Se procede a actualizar las hojas de vida del personal de planta.
- Se apoyó en la recepción de boletas de salida y ordenes de servicio del personal de la institución.
- Se colabora en las actividades diarias que realiza el Área de Recursos humanos.
- Se procede a ejecutar una actividad programada anteriormente, entregar los formularios de declaración Jurada de Incompatibilidad por motivos de Parentesco y declaración jurada de Incompatibilidad de Doble Percepción a todo el personal de planta, los cuales se muestran en anexos.
- Conjuntamente con el Responsable de Recursos Humanos se procede a definir los factores de serán evaluados en el modelo de evaluación propuesto en dicho trabajo, así mismo se define el orden de importancia de los mismos y se les asigna un peso porcentual respectivo de acuerdo a su importancia, todo esto para ambos formularios propuestos, tanto para el nivel operativo y administrativo.

18. DESARROLLO DE HABILIDADES ADQUIRIDAS

Las habilidades que se pudo adquirir durante el tiempo que transcurrió el trabajo bajo la modalidad de Memoria de Experiencia Profesional son las siguientes.

18.1. Habilidades técnicas

Durante el tiempo que se permaneció en el Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya, específicamente en el Área de Recursos Humanos de la institución se pudo desarrollar actividades propias del área como ser:

- Mantener actualizados los files personales del personal de planta, donde se comenzó a revisar y se pudo evidenciar que algunos tenían la documentación personal vencida, por lo tanto se procedió a recabar esa documentación. Las hojas de vida también no coincidían con la documentación presentada, de la misma manera se procedió a actualizar, no poseían declaraciones juradas de incompatibilidad por motivos de parentesco, declaración jurada de incompatibilidad de doble percepción, ni formularios de afiliación a la caja nacional de salud, para esto se hace un informe al responsable de Recursos Humanos y se programa una fecha para hacer llenar mencionadas declaraciones. Tampoco había un formulario o memorándum de evaluación del desempeño, lo que nos incita a resolver esta falencia a través de una propuesta.
- Cada fin mes se hace la recepción de los informes mensuales del personal con contrato para la cancelación de sueldos respectivos de cada mes.
- Se colaboró en la recepción papeletas de salida y ordenes de servicio para hacer el control de personal.
- Se colaboró en la elaboración de certificados de trabajo para el personal que lo solicita.
- Y se procedió a revisar y actualizar las carpetas del personal con contrato eventual del Programa de Apoyo al Sector Salud, Programa de Apoyo a la Educación y del Programa de Apoyo al fortalecimiento Municipal de las gestiones 2018 y 2019 con la finalidad de enviar a la unidad de Archivos.

18.2. Habilidades Humanas

En el tiempo de la memoria de experiencia profesional realizada se pudo entender cuán importante es la interacción con el personal.

- Integridad, desarrollo de la conducta ética, respeto, responsabilidad, puntualidad, sociabilidad y transparencia.
- Trato justo, igualdad, comprensión y empatía debido a la frecuente interacción con el personal que caracteriza al Área de Recursos Humanos.
- Por otro lado, esta pasantía permitió controlar las emociones ya que fue una experiencia nueva interactuar con profesionales de distintas áreas de la institución, en especial cuando se estaba recabando información a través de encuestas, de la misma manera cuando se llevó adelante la actividad de hacer llenar los formularios de las declaraciones juradas.

18.3. Habilidades Conceptuales

Adquirir nuevas habilidades conceptuales durante el transcurso de la memoria de experiencia profesional fue fundamental para desarrollar el trabajo en la institución. Las actividades y tareas que se desempeña en el Área de Recursos Humanos nos exige conocer ciertas leyes y normativas en las cuales se basan: es así que adquirimos conocimiento y entendimiento de:

- Primeramente conocer la estructura orgánica de la institución que permite ubicar las diferentes Secretarías y los diferentes cargos que integran la institución.
- Conocer el reglamento interno, manual de funciones de la institución.
- Como se trata de una institución pública, se exige tener conocimientos sobre las normativas como ser la Ley 1178, Safco, en específico el Sistema de Administración del Personal.
- Se adquirió conocimientos sobre el manejo de solución de problemas de manera creativa.

19. RECOMENDACIONES

Se presenta las siguientes recomendaciones para la aplicación de la evaluación del desempeño laboral:

“GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PADCAYA”



- Aplicar la propuesta de la evaluación del desempeño laboral en el segundo semestre de la presente gestión, tomando en cuenta normativas en las que se rige una institución pública.
- Aplicar la evaluación del desempeño laboral a todos los servidores y funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Padcaya del nivel Administrativo y Operativo, tomando en cuenta la escala salarial para conocer en qué nivel se encuentra el evaluado y aplicar el formulario adecuado.
- Realizar una capacitación a los Secretarios e inmediatos superiores de los evaluados con el fin de desarrollar de manera eficiente el desarrollo y aplicación del formulario propuesto. De la misma manera para no tener favoritismos y no alterar los resultados.
- Considerar los pasos establecidos en el manual del proceso de evaluación del desempeño laboral que permitirá la aplicación de este modelo de manera efectiva.