

1.- Introducción

Debido a la importancia del recurso humano en una institución ya sea estatal o privada es necesario conocer cómo funciona el Sistema de Administración de Personal, dentro de la Institución, sus mecanismos de control y como se regula en la entidad donde opera.

En la mayoría de los procedimientos de control del personal existe la posibilidad de errores derivados de causas tales como: falta de comprensión de instrucciones, errores de juicio y descuidos personales voluntarios e involuntarios.

El sistema de administración de personal, en procura de la eficiencia por la función pública, determina los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implementa regímenes de evaluación y retribución de trabajo, desarrolla las capacidades y aptitudes de los servidores públicos y establece los procedimientos para el retiro de los mismos.

La selección del personal adecuado y la formación del mismo en la entidad alcanzarán los objetivos propuestos siempre y cuando se implemente de manera oportuna y adecuada el Sistema de Administración de Personal.

La selección de los recursos humanos, la contratación de personal, evaluación, remuneración, etc. son parte de las múltiples y variadas competencias que comprende la gestión de personal en toda entidad.

La gestión de las entidades del sector público Boliviano se ha caracterizado por su falta de institucionalización y manejo político en los diferentes cargos, la no aplicación de normas y procedimientos en la contratación, y otros procesos que vulneran la aplicación de la normativa vigente da lugar a que el Sistema de Administración de Personal sea aplicado parcialmente en la Gobernación Sección O'Connor.

Por ello la ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental en su artículo 9° reglamenta el sistema de administración de personal para todas las Entidades del Sector Público.

Las autoridades y los funcionarios públicos son servidores exclusivos de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido alguno.

2.- Definición de Marco Teórico

El Marco Teórico básicamente es una fuente de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis). Se refiere a las ideas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que uno usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.

También en términos simples, se puede decir que es el conjunto de teorías que apoya el desarrollo de una investigación.

A continuación desarrollaremos los conceptos más importantes para entender mejor el Sistema de Administración de Personal.

3.- Recursos Humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.

Adalberto Chiavenato

Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas en cada sector. Los recursos humanos de una empresa son de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

ABC: www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php#ixzz2kRAN55Si

El área de Recursos Humanos anteriormente cumplía con el rol operativo de gestión del personal. Esto ha cambiado con el tiempo y por el tiempo, ya que la velocidad de adaptación que está demandando el mercado ocasiona que el área de Recursos Humanos esté más orientada a la creación y desarrollo de talentos, a través, de capacitaciones y del desarrollo de las capacidades claves para lograr la estrategia planteada por la empresa.

Ariela Collins, Gerenta de Entrenamiento para Sudamérica de Burger King.

4.- Personal

Es el nombre genérico que se utiliza para designar el factor de trabajo de una empresa o conjunto de empleados de la misma, cualquiera que sea su grado de calificación profesional.

Andrés Zuares diccionario de economía

Al conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización se lo designa y conoce formalmente como personal.

ABC: <http://www.definicionabc.com/social/personal.php#ixzz2kRD6cdD5>

5.- Selección de Personal

La selección de personal es un proceso permanente que tiene por objetivo descubrir, escoger y colocar en cada momento al hombre adecuado en el lugar de trabajo.

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#ixzz2oyt541ad>

Adalberto Chiavenato

La selección de personal es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y

condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

En algunos casos, además de los requisitos que deben reunir los aspirantes a un cargo, puede suceder que los profesionales dedicados a la selección del personal se ocupen de brindarles entrenamiento o formación en algún aspecto a éstos.

ABC: <http://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php#ixzz2kRE7U3Kr>

6.- Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Adalberto Chiavenato

Para poder conocer a ciencia cierta si una persona puede asumir un cargo o un puesto vacante, los encargados de la selección del personal utilizan variados instrumentos y métodos, entre los que se destacan: entrevistas personales, testeo del conocimiento sobre determinados aspectos fundamentales, como ser: manejo de computación, de idiomas, pruebas psicológicas, entre otras.

El aspecto psicológico de un empleado es tan importante como su idoneidad porque aunque desempeñe muy bien su rol, si el empleado es hostil con sus compañeros, inevitablemente, generará discordia y un mal clima laboral que a la larga terminará por afectar el rendimiento de la compañía.

El objetivo primordial a la hora de seleccionar el personal de una empresa es que el mismo sea lo más idóneo posible en lo que se le encargará hacer para de esta manera maximizar el rendimiento de la empresa. Únicamente a través de profesionales, empleados calificados, una empresa logrará despegar y convertirse en una referente en su rubro.

ABC: <http://www.definicionabc.com/negocios/seleccion-de-personal.php#ixzz2kREjUBcc>

7.- Rotación de Puestos de Trabajo

Es el proceso de hacer rotar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas estrictamente definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo

Luis r. Gómez Mejía

La rotación de puestos de trabajo puede definirse como una transferencia sistemática de empleados entre trabajos, tareas, asignaciones o proyectos dentro de una organización, para alcanzar diferentes objetivos.

8.- INDUCCION DE PERSONAL

Transferencia de empleados entre un numero diferente de posiciones y tareas que requiere diversas habilidades y responsabilidades.

La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria y así lograr que las operaciones normales de la Empresa no se paraliquen y se dé continuidad a todos los procesos que habitualmente se desempeñan en una Empresa.

9.- CAPACITACION DE PERSONAL

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

10.- Puestos de Trabajo

Es un conjunto de tareas productivas, que después de los estudios técnicos pertinentes, operaciones y responsabilidades formando un todo unitario, que requiere en la persona que las realiza una característica personal profesional determinada.

Gaspar Raúl

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

En la actualidad la noción de puesto de trabajo ha variado mucho en comparación con otros tiempos debido a los cambios en las necesidades de empleos que muchas empresas y fábricas tienen, así como también las nuevas posibilidades de empleo que surgen con medios como internet.

ABC: <http://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php#ixzz2kRMJbAu9>

11.- Control

Es el proceso de vigilar que la acción directa sea llevada a cabo según lo planificado para completar los objetivos y metas deseadas. Los controles son las medidas establecidas para determinar el logro de objetivos y metas.

Walter Paiva

12.- Control Interno

El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus registros contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión de las políticas gerenciales establecidas.

Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.

Walter Paiva

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información

y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

13.- Eficacia

Es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecución de los objetivos.

Walter Paiva

Es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Eficacia es la “virtud, actividad y poder de obrar”, cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

14.- Eficiencia

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

Walter Paiva

Se la define “como la virtud y la facultad para lograr un efecto determinado”. En economía se la define como “el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas, es también una adecuada relación entre ingresos y gastos”

Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo si no que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

15.- Manual

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y o instrucciones sobre políticas, historias, organización, funciones y o procedimientos de una empresa o entidad.

Walter Paiva

16.- Definición de Sistema

Es un conjunto de componentes o elementos interrelacionados que forman un todo estructural, además, son independientes e interactuantes en permanente proceso de transformación y tiene por objeto el logro de algún fin, vale decir, es un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido y armónico y que se interrelacionan e interactúan entre sí a fin de lograr un objetivo o resultado esperado

Para comprender la definición, podemos separar y distinguir que todo sistema tiene las siguientes características:

- Es un conjunto de componentes o partes.
- Esos componentes o partes forman la estructura del sistema, que son semejantes al sistema al que pertenecen, por ellos son también sistemas pero de menor tamaño por lo que se denominan subsistema, de tal manera que un sistema va estar integrado por dos o más subsistemas.
- Estos componentes están dispuestos siguiendo un orden o modelo preestablecido y armónico de organización y de funcionamiento.
- Debe existir interacción e interrelación para que el sistema funcione de forma tal que las acciones de unos repercutan en el comportamiento de los otros.
- El producto ya sea bien o servicio del sistema es el producto final alcanzado como fruto del funcionamiento del sistema.
- La evaluación de los resultados, que consiste en cotejar los productos finales con los planificados.

17.- Concepto General (S.A.P.)

Se entiende por sistema de administración de personal (S.A.P.) al conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados que permitan la aplicación y las disposiciones en materia de administración pública de personal.

18.- Normas Básicas

El sistema de administración de personal en procura de la eficiencia en la función pública, determinara los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implementara un régimen de evaluación y retribución del trabajo, desarrollara las capacidades y aptitudes de los servidores públicos y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

El sistema de administración de personal se desarrolla en fusión al sistema de programación de operaciones, organización administrativa y presupuestos en procura de la eficiencia en la función pública.

Walter Paiva

19.- Auditoria de los Sistemas de Administración y Control

Consiste en el examen a las operaciones y actividades ya realizadas por una entidad para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas, su forma de programarlas, organizarlas y ejecutarlas.

Walter Paiva

20.- Componentes del Sistema de Administración de Personal

El sistema de administración de personal se subdivide o compone en cinco subsistemas que son las siguientes:

20.1.- Dotación de Personal

El subsistema de dotación de personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento a las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal, en concordancia con la planificación estratégica

institucional, la programación operativa anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

20.2.- Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la programación operativa anual, por parte del servidor público con relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado.

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

20.3.- Movilidad de Personal

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

Se define como la entrada y salida de los trabajadores por distintas razones, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador que está dentro de la organización, y el que ha sido seleccionado no es el idóneo para dicho empleo, también puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse

por diferentes causas, razones personales o porque ha encontrado un trabajo que le permite satisfacer en mayor medida todas sus expectativas planificadas. También cabe destacar que la movilidad de personal se convierte en un pasivo económico de la empresa, ya que incurren ciertos gastos en cuanto a la reposición del personal, entrenamiento, indemnizaciones, liquidaciones y demás la merma en cuanto al desempeño por la necesidad de los nuevos equipos que se van formando, que tienen mucha gente y no se integran bien, no se conocen y les toma tiempo en alcanzar un nivel importante de desempeño

20.4.- Capacitación Productiva

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan nuevas habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicio al ciudadano.

20.5.- Registro

La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el sistema de administración de personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal

21.- Interrelación

La interrelación se refiere a la relación estrecha que mantiene el Sistema de Administración de Personal con otros Sistemas que componen la Ley 1178, fundamentalmente se relaciona con los siguientes:

1. Sistema de Programación de operaciones.
2. Sistema de Organización Administrativa.
3. Sistema de Presupuesto.

22.- Objetivos del Sistema de Administración de Personal.

- Dotar técnicamente el personal efectivamente necesario

- Determinar los requisitos y mecanismos para proveerlos.
- implantar regímenes de de evaluación y retribución económica del trabajo
- desarrollar las capacidades y actitudes de los servidores
- Establecer los procedimientos para el retiro de los mismos
- Actualizar e integrar la información generada por el sistema.

23 .- Constitución Política del Estado

Artículo 232. “La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados”

Artículo 233. “Son servidoras y servidores públicos las personas que desempeñan funciones públicas. Las servidoras y los servidores públicos forman parte de la carrera administrativa, excepto aquellas personas que desempeñen cargos electivos, las designadas y los designados, y quienes ejerzan funciones de libre nombramiento”.

Artículo 235.- Son obligaciones de las servidoras y los servidores públicos:

- “Cumplir la Constitución y las leyes”.
- “Cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los principios de la función pública”.
- “Prestar declaración jurada de bienes y rentas antes, durante y después del ejercicio del cargo.
- “Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y **administrativas en el ejercicio de la función pública**”.
- “Respetar y proteger los bienes del Estado, y abstenerse de utilizarlos para fines electorales u otros ajenos a la función pública.

24.- Ley 1178 del 20 de julio del 1.990

La Ley de Administración y Control Gubernamentales 1178, también conocida como Ley SAFCO expresa un modelo de administración para el manejo adecuado de los recursos del Estado en todas las entidades del sector público.

Establece sistemas de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada y con los Sistemas Nacionales de Planificación(SISPLAN) e Inversión Pública (SNIP).

Establece el régimen de **responsabilidad por la función pública** de los servidores públicos, por el desempeño de sus funciones.

La aplicación e implementación de los sistemas de la Ley N° 1178 guía y orienta hacia una adecuada gestión por resultados, permitiendo satisfacer las necesidades colectivas de los estantes y habitantes de la Provincia O`connor.

25.- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Artículo 1.- (FINALIDAD DE LAS NORMAS BÁSICAS).- Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

Artículo 2.- (ÁMBITO DE APLICACIÓN) “Las presentes Normas Básicas son de uso y aplicación obligatorias en todas las entidades del sector público señaladas en:

- a) Los artículos 3° y 4° de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- b) El artículo 3° de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Ley N°2104 Modificatoria a la Ley N° 2027.

Artículo 3.- (EXCEPCIONES) Los titulares de aquellos puestos elegidos por votación nacional o local, por atribuciones conferidas por la Constitución Política del Estado o leyes específicas al Poder Legislativo, al Presidente de la República, al Poder Ejecutivo, al Poder Judicial o a la entidad que corresponda, quedan exceptuados de las presentes Normas Básicas, en todo aquello que por naturaleza de su ingreso a la función pública no les sea aplicable.

Artículo 4.- (ÓRGANO RECTOR DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)“El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es el órgano rector del Sistema de Administración de Personal, con atribuciones básicas descritas en el

artículo 20 de la Ley N°. 1178 ejercidas a través de su organismo técnico especializado, el Servicio Nacional de Administración de Personal” (SNAP)

Artículo 5.- (FUNCIONES DEL SERVICIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)El Servicio Nacional de Administración de Personal tiene como misión promover y regular la aplicación del Estatuto del Funcionario Público, el Sistema de Administración de Personal, la carrera administrativa, el desarrollo del servidor público y el Sistema de Organización Administrativa en el marco de la reforma institucional.

Revisar y actualizar periódicamente las presentes Normas Básicas con base al análisis de la experiencia de su aplicación, las variaciones en el contexto socioeconómico, la dinámica administrativa y el funcionamiento de los otros sistemas de administración.

26.- Los sistemas de la Ley N° 1178

De acuerdo a lo que establece su Art. 2°, se desarrollan sobre la base de funciones fundamentales que permiten el logro de objetivos, a estas funciones fundamentales, estudiosos de la Ciencia de la Administración, le denominan “Proceso Administrativo”, cuya conformación puede cambiar, de un autor respecto de otro, sin embargo, esencialmente, puede estar conformado por la Planificación, Organización, Ejecución y Control.

	PROCESO ADMINISTRATIVO Y SISTEMA	ÓRGANOS RECTORES
	Para Planificar Sistema Nacional de Planificación Sistema Nacional de Inversión Pública	Ministerio de Planificación del Desarrollo
	Para Planificar / Programar Sistema de Programación de Operaciones Sistema de Presupuesto	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

	Para Organizar Sistema de Organización Administrativa	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas
	Para Ejecutar Sistema de Administración de Personal Sistema de Administración de Bienes y Servicios Sistema de Tesorería y Crédito Público Sistema de Contabilidad Integrada	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas
	Para Controlar Sistema de Control Gubernamental	Contraloría General del Estado

27.- La Responsabilidad por la Función Pública

Consiste en la aptitud e idoneidad para responder por las acciones u omisiones en el ejercicio de la función pública. La responsabilidad por el ejercicio de la función pública nace del mandato que la sociedad otorga a los poderes del Estado para que, en su representación, administren los recursos públicos persiguiendo el bien común y el interés público. La función pública desde el punto de vista de la responsabilidad, tiene una concepción basada en el mandato, es decir que los administradores de los órganos y reparticiones del Estado, deben rendir cuentas por el manejo de los recursos que les han sido confiados por la sociedad.

La Ley en su artículo 28, inciso a) contempla los siguientes tipos de responsabilidad “Administrativa, ejecutiva, civil y penal...”

- a) Administrativa.** Cuando el servidor público en el ejercicio de sus funciones incurre en una acción u omisión que contraviene el ordenamiento jurídico-

administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público. Es de naturaleza disciplinaria.

- b) Ejecutiva.** Cuando la autoridad o ejecutivo ha incumplido con obligaciones expresamente señaladas en la Ley o cuando su gestión ha sido deficiente o negligente. Es de naturaleza gerencial
- c) Civil.** Cuando la acción u omisión del servidor público o de las personas naturales o jurídicas privadas cause daño al Estado, valuable en dinero. Es de naturaleza resarcitoria.
- d) Penal.** Cuando la acción u omisión del servidor público y de los particulares, se encuentra tipificada como delito en el Código Penal. Es de naturaleza punitiva Conforme lo establece el Artículo 27 de la Ley N° 1178,

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

Este sistema actúa en función de las demandas de los sistemas de Programación de Operaciones y Presupuesto. Además, es orientado por los requerimientos del Sistema de Organización Administrativa.

En este contexto, los objetivos específicos del Sistema de Administración de Personal son los siguientes:

- Lograr que las demandas de personal respondan a los objetivos de las entidades emergentes de las necesidades de la sociedad.
- Dotar a la administración pública de servidores públicos idóneos, seleccionados competitivamente a través de procesos transparentes y objetivos de reclutamiento y selección.
- Evaluar el desempeño del servidor público, para apreciar objetivamente el grado de cumplimiento de los resultados para un puesto Capacitar, para mejorar la contribución de los servidores públicos en el cumplimiento de los fines de la entidad.
- Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, mediante la movilidad de personal.

- Mantener el funcionamiento del SAP mediante redes de información estructuradas en cada entidad pública.

Comprende los subsistemas de:

	SUBSISTEMA	CARACTERÍSTICAS
	DOTACIÓN DE PERSONAL	<p>Conjunto de procesos para la dotación técnica de personal, previo establecimiento de las necesidades de personal y comprende:</p> <p>Clasificación, valoración, y remuneración de puestos, cuantificación de la demanda de personal, análisis de la oferta interna de personal.</p> <p>Formulación del Plan de Personal, Programación Operativa Anual Individual, Reclutamiento y Selección de personal, Inducción o Integración y Evaluación de confirmación</p>
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>Es un proceso que mide el grado de cumplimiento del POAI por parte del servidor público y comprende: Programación y Ejecución de la Evaluación del Desempeño.</p>
	MOVILIDAD DE PERSONAL	<p>Conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro y comprende Promoción, Rotación, Transferencia y Retiro.</p>
	CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	<p>Conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes con el propósito de mejorar su desempeño y comprende: Detección de necesidades de capacitación, Programación, Ejecución, Evaluación de la capacitación y de los resultados de la capacitación.</p>

REGISTRO	Se refiere a la integración y actualización de la información generada por el SAP y comprende los procesos: Generación, Organización, y Actualización de la información.
----------	--

1.- Introducción

Geográficamente la Provincia O'Connor se encuentra ubicada entre las coordenadas 20° 51' 57'' y 21° 56' 51'' de Latitud Sur y 63° 40' 23'' y 64° 25' 6'' de Longitud Oeste.

La Provincia O'Connor está ubicada en la parte central del Departamento de Tarija. Limita al Norte con el Departamento de Chuquisaca al Sur y al Este con la Provincia Gran Chaco, al Oeste con la Provincia Cercado, hacia el Noreste con la Provincia Méndez y hacia el Suroeste con las Provincias Avilés y Arce.

La Provincia O'Connor está conformada por una Sección Municipal (Entre Ríos), cuenta con once Cantones y seis Distritos Municipales legalmente reconocidos. De acuerdo al diagnóstico Participativo del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) elaborado el año 2010, se registró una población estimada de 19.214 habitantes, con una densidad de 3,82 habitantes por Km. De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la tasa de crecimiento poblacional para la Provincia O'Connor es de 1,06% anual, lo que significó una proyección para el año 2018 de 24.090 habitantes, cifra que se halla fuertemente influenciada por los elevados índices de migración.

Existe en la Provincia 93 comunidades, constituidas por habitantes campesinos y/o guaraníes. Aproximadamente el 86 % de la población vive en forma dispersa a excepción de Entre Ríos, centro poblado principal de la Provincia, los otros centros poblados o comunidades tienen menos de 1.500 habitantes, lo cual demuestra el carácter eminentemente rural de la provincia. El centro principal (Entre Ríos), concentra una población de aproximadamente 2.000 habitantes.

2.- Antecedentes y Aspectos Económicos de la Institución

2.1.- Creación y Marco Legal

Entre Ríos se encuentra a 120 km del departamento de Tarija, esta capital de la Provincia O'Connor fue fundada en 4 ocasiones habiendo sido arrasada en dos

por las tropas Chiriguanas, por esta razón ha sido denominado “El pueblo de los cuatro nombres”

- 1.- Ciudad de Las Vegas de la Nueva Granada” Fundada en 1616.
- 2.- Villa de San Carlos” 3 de julio de 1872.
- 3.- San Luis” 25 de agosto de 1800.
- 4.- San Luis de Entre Ríos” 10 de noviembre de 1832.

La Provincia fue creada el 10 de noviembre de 1832 en el gobierno del Mariscal Andrés de Santa Cruz con el nombre de Provincia Salinas, posteriormente el 3 de diciembre de 1903 en el gobierno de Ismael Montes, su nombre fue cambiado por el de Provincia O’Connor el mismo que permanece hasta nuestros días.

Durante el periodo de su establecimiento, el pueblo de Entre Ríos frecuentemente fue víctima de la destrucción ocasionada por tribus, entre ellos, la historia destaca el Primer Arrasamiento sucedido en 1618 a solo dos años de su fundación. En el Segundo Arrasamiento del 16 de mayo de 1735 las hordas Chiriguanas asesinaron al padre Julián Lizardi junto con otros pobladores mientras se celebraba el acto de la misa.

Durante la época de la independencia la Provincia fue escenario de feroces batallas libradas entre realistas y patriotas del lugar y otros valerosos tarijeños, muchos de ellos pertenecientes a los Montoneros de Uriondo.

Los Jesuitas como en muchos lugares, tempranamente incursionaron en el territorio de O’Connor expandiendo su legado religioso. Las más importantes fueron:

- La Misión de Salinas. La primera y más antigua fundada el 26 de agosto de 1660.
- La Misión de Chimeo. Fundada en el año 1660.
- La Misión de Concepción (Entre Ríos) fundada en 1660.

- La Misión de Santa Clara. (Salinas) fundada en 1792.

- La Misión de Chiquiacá. Fundada en 1700.

3.- La Misión de la Gobernación Sección O`connor

La misión del Gobierno Departamental Autónomo de Tarija – Sección O`Connor es:

“Promover el desarrollo armónico departamental en el marco de la Constitución Política del Estado, los objetivos, políticas y estrategias de Desarrollo Nacional, representando los intereses y aspiraciones de la región para lograr mejores condiciones de vida para sus habitantes, a través de formulación de planes, programas y proyectos de Inversión”.

4.- La Visión de la Gobernación Sección O`Connor

La visión del Gobierno Departamental Autónomo de Tarija – Sección O`Connor es:

“Generar desarrollo social, económico y armónico sostenible, transparente y eficiente como un referente Líder del Departamento, con invaluable Capital Social, Productivo, Industrializado y Competitivo aprovechando de manera sostenible el potencial de sus eco regiones y sus Recursos Naturales, garantizando además elevados niveles de Desarrollo Humano, con redes de servicios altamente eficientes”

5.- Conformación Jurídica

Las acciones de la Gobernación del Departamento de Tarija – Sección O`connor, se encuentran enmarcadas en el Decreto de la Gobernación N° 033/2010, Ley N° 31 de Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”, Decreto Departamental N° 33 y la Nueva Constitución Política del Estado.

Por lo que se establece como institución el Gobierno Departamental Autónomo de Tarija, constituido por una Asamblea Legislativa Departamental (con la

Facultad Deliberante, Fiscalizadora y Legislativa departamental en el ámbito de sus competencias) y por el Órgano Ejecutivo, a la cabeza del Gobernador del Departamento como máxima instancia ejecutiva y de representación en la Provincia O'Connor el Ejecutivo Seccional de Desarrollo electo por voto popular.

6.- Relación de Tuición

“El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es el órgano rector del Sistema de Administración de Personal, con atribuciones básicas descritas en el artículo 20 de la Ley N°. 1178 ejercidas a través de su organismo técnico especializado, el Servicio Nacional de Administración de Personal” (SNAP).

7.- Aspectos de Organización

7.1.- Niveles Organizacionales

La estructura organizativa interna de la Unidad Seccional de O'Connor se ordena de acuerdo a los siguientes niveles:

- Superior: corresponde al nivel ejecutivo superior responsable de articulación de las políticas departamentales con las regionales.
- Coordinación: Corresponde al nivel que facilita la coordinación de todas las áreas, permitiendo el cumplimiento de las actividades de la Unidad Seccional.
- Asesoramiento y Apoyo: corresponde al nivel que asiste dentro de la formulación de las políticas y facilita el cumplimiento de las actividades administrativas del nivel superior.
- Operativo: Responsable de la Ejecución de las políticas sectoriales.

7.2.- Niveles Jerárquicos

- Ejecutivo Seccional
- Director Seccional
- Profesional

- Administrativos

8.- Descripción de la Estructura Organizacional

8.1.- Nivel Ejecutivo.

- Ejecutivo Seccional de Desarrollo

8.2.- Nivel de Coordinación

- Coordinador General

8.3.- Nivel de Asesoramiento y Apoyo Administrativo

- Asesoría Legal
- Seguridad Ciudadana
- Tecnología de la Información y Comunicación TIC
- Protocolo y Relaciones Públicas
- Comunicación e Información Pública
- Comité de desarrollo
- Soporte Logístico y Administrativo

8.4.- Nivel Estratégico

- Unidad Administrativa
- Unidad de Planificación y Proyectos
- Área de Desarrollo Social

8.5.- Nivel Operativo

- Contrataciones
- Recursos Humanos
- Almacén
- Activos Fijos y Archivo
- Servicios Generales
- Contabilidad
- Presupuesto

- Tesorería
- Soporte Administrativo y Logístico
- Planificación
- Infraestructura
- Gestión de Riesgos
- Medio Ambiente
- Coordinación con el Pueblo Guaraní
- Programas Departamentales
- Género y Generacional
- Turismo y Cultura
- Deportes

8.6.- Niveles Desconcentrados

- SEDAG O`Connor
- SEDECA O`Connor

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD SECCIONAL DE
O'CONNOR**

DE LOS NIVELES, INCIDENCIA Y ESCALA SALARIAL

Nº	CARGO	NIVEL SALARIAL	TOTAL INDIVIDUAL	INCIDENCIA	TOTAL MES BS.	TIEMPO MESES	TOTAL GESTIÓN 2013
1	EJECUTIVO SECCIONAL DE DESARROLLO	3	11.050	1	11.050,00	12	132.600
2	DIRECTOR DEPARTAMENTAL/ASESOR I	5	9.500	1	9.500,00	12	114.000
3	DIRECTOR II /ASESOR II	6	8.000	5	40.000,00	12	480.000
4	JEFE DE UNIDAD/ASESOR III	7	6.000	12	72.000,00	12	864.000
5	PROFESIONAL I	8	5.000	23	115.000,00	12	1.380.000
6	PROFESIONAL II	9	4.050	11	44.550,00	12	534.600
7	TECNICO ESPECIALIZADO I	10	3.377	6	20.262,00	12	243.144
8	TECNICO ESPECIALIZADO II	11	3.000	11	33.000,00	12	396.000
9	TÉCNICO I	12	2.474	4	9.896,00	12	118.752
COSTO MENSUAL			TOTAL	74	355.258		4.263.096
COSTO ANUAL BOLIVIANOS							4.263.096

PRESUPUESTO DE INGRESOS
GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA - PROVINCIA O'CONNOR
PRESUPUESTO DE RECURSOS
GESTIÓN 2013
(EN BOLIVIANOS)

RUBRO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	ORG.	ENTIDAD	TOTAL
		FINANC.	FINANC.	TRANSF.	
14200	<u>REGALIAS POR HIDROCARBUROS</u>				406.468.746,43
14220	Departamentales				406.468.746,43
14221	Venta de Servicios de la Administración Pública	20	220	0	406.468.746,43
19000	<u>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</u>				-
19200	Del sector Público no financiero				-
19210	De la Administración Central				-
19212	Por Coparticipación Tributaria IDH	41	119	99	-
35000	<u>DISM. Y COBRO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS</u>				-
35110	Saldo de Caja y Bancos Regalías	20	220	0	-
35110	Saldo de Caja y Bancos IDH	41	119	0	-
	TOTAL GENERAL				406.468.746,43
RECURSOS REGALIAS					406.468.746,43
					IDH
DISM. DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS					0

9.- Ambiente de Control

En el marco de la normativa y el ordenamiento actual, las actividades internas de la Unidad Seccional de O'Connor, observan el cumplimiento de las normas departamentales expresadas en los siguientes documentos:

- Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, Organización Administrativa, Presupuesto, Tesorería, Crédito Público, Contabilidad Integrada, Programación de Operaciones, Administración de Personal y Administración de Bienes y Servicios. La aplicación deberá ajustarse a las características operativas de la Unidad Seccional.
- Reglamentos Administrativos de Caja Chica, Fondos en Avance, Viáticos, Administración del Parque automotor y otros del área administrativa que se constituirán en la referencia operativa, para el cumplimiento de las tareas de la Unidad Seccional.
- Reglamentos Operativos especializados que serán de cumplimiento dentro de la Unidad Seccional.
- Manuales Administrativos de Organización, Administración, Activos Fijos y otros.

La Gobernación Sección O'Connor es evaluada por la Contraloría General del Estado por ser el Órgano Rector del Control Gubernamental.

Así mismo continuamente se revisan los procedimientos Administrativos y Técnicos por la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Departamento de Tarija.

10.- Rol Protagónico de la Entidad en el Ámbito Regional

Las nuevas políticas económicas, sociales y productivas del departamento y del Estado han afectado de manera directa en el desarrollo de las estructuras financieras para el cumplimiento de objetivos, el excesivo centralismo tanto

nacional como departamental han resultado un retroceso en los procesos de descentralización que han ido avanzando durante varios años.

La poca inversión del Estado en la provincia O'Connor ha llevado a estancar el desarrollo de nuestra provincia, motivo por el cual el departamento con recursos propios ha tenido que ejecutar proyectos de inversión de competencia del estado plurinacional.

El crecimiento económico que tiene el Estado no es sentido en la provincia por la falta de inversión externa y la poca capacidad de conseguir financiamiento por la situación política que pasa nuestro país.

11.- Objetivos y Fines Institucionales

11.1.- Materia de Desarrollo Humano

La provincia O'Connor mejora sus condiciones de vida en las áreas de salud, educación, asistencia social, saneamiento básico, mantenimiento de las tradiciones culturales, turísticas y el fortalecimiento del programa de seguridad ciudadana.

11.2.- Desarrollo Territorial.

En materia de desarrollo territorial se pretende mejorar las condiciones de gestión ambiental, aplicar normativas en las áreas protegidas para un manejo adecuado de los recursos naturales.

Mejoramiento y ampliación de los caminos departamentales y la construcción de puentes para el desarrollo de los pueblos.

11.3.- Desarrollo Social.

Fortalecer los mecanismos de control de la sociedad civil y actores sociales representativos de la provincia.

Lograr el desarrollo integral de los pueblos originarios, con el reconocimiento de la diversidad social y cultural.

11.4.- Desarrollo Económico

En lo que respecta al desarrollo económico, potencializar la producción agropecuaria y ganadera en la provincia con proyectos productivos buscando disminuir las acciones de la naturaleza con medidas preventivas y de capacitación.

Mejorar las condiciones de los servicios de energía eléctrica para el desarrollo productivo.

12.- Revisión de Documentos Institucionales

En este punto vamos a dar revisión a todos los documentos con los que cuenta la Institución para llevar adelante el trabajo de investigación acerca del cumplimiento del Sistema de Administración de Personal, así mismo paralelo a esta técnica de investigación vamos a aplicar encuestas a determinados funcionarios para que nos puedan explicar los procedimientos actualmente utilizados en la Administración del personal de la Gobernación Sección O'Connor.

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
PDD's	X		
Estructura Organizacional	X		
Manual de Organiz. y Funciones	X		
Manual de Puestos			X
Reglamentos Específicos		X	

Documentos obtenidos de la Jefatura de Personal, Planificación y Archivos de la Institución.

Como se puede apreciar la Gobernación Sección O'Connor cuenta con un Plan de Desarrollo Departamental aprobado para 5 gestiones, debidamente actualizado, así mismo cuenta con una estructura organizacional aprobada

exclusivamente para la Gobernación de O'Conor, como así también se cuenta con el Manual de Organización y Funciones, documento que es utilizado de manera habitual por esta Entidad.

Se observa que la Entidad no cuenta con un manual de Puestos, siendo su definición la siguiente:

La clasificación de puestos es el ordenamiento de éstos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad. El conjunto de las programaciones operativas anuales individuales de una entidad, constituyen el Manual de Puestos.

Cada uno de los puestos del personal regular está representado por un ítem, debidamente numerado en la planilla presupuestaria y en la planilla de pago de sueldos, asimismo su denominación y remuneración.

Este manual de Puestos debe implementarse en la Institución de manera inmediata comenzando con la elaboración y aplicación de los POAi, que son documentos que describen la función de cada personal en cada puesto y los objetivos a cumplir en cada gestión. Así mismo se observa que se cuenta con algunos reglamentos específicos dentro de la entidad (Sistema de Organización Administrativa, Sistema de Programación de Operaciones, Sistema de Administración de Personal, Sistema de Tesorería, Sistema de Contabilidad Integrada).

12.1.- Revisión de documentos sobre el subsistema de Dotación

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
Planificación Interna de Personal			X
Análisis de la oferta interna			X
Prog. Operativa Anual Individual		X	
Inducción o integración		X	
Evaluación de confirmación			X
Inventario de Recursos Humanos		X	

Entrevistas realizadas al Director ADM y Financiero y personal de distintas áreas de la Gobernación Sección O'Conor.

El Subsistema de Dotación de Personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativas y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios.

A partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal en la Gobernación Seccional de O'Connor, se podrá formular un **plan de personal** que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y considere los siguientes aspectos:

- Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo.
- Estrategias para la reasignación o adecuación de personal,
- Estrategias de implementación de la carrera administrativa y nuevas Incorporaciones.
- Estrategia de capacitación institucional.

El análisis de la oferta interna de personal consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad.

Este proceso permitirá por una parte, establecer la adecuación persona-puesto y por otra, los planes de carrera individuales que deben integrar la información necesaria para la elaboración del plan de personal y la toma de decisiones sobre las acciones de personal a seguirse.

El instrumento básico para el análisis de la oferta interna de personal es el **inventario de personal** que deberá ser elaborado en forma previa a la

formulación del plan de personal y actualizado en función de las necesidades de la organización.

La programación operativa anual individual establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la evaluación del desempeño y se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) La determinación de los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se efectuarán siguiendo los lineamientos establecidos por el Programa de Operaciones Anual conforme a los procedimientos diseñados por el Servicio Nacional de Administración de Personal.
- b) La programación operativa anual individual contendrá:
 - Identificación: la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad.
 - Descripción: la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.
 - Especificación: los requisitos personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante.

Esta información estará expresada en forma escrita y será ajustada al inicio de cada gestión en función a la Programación de Operaciones Anual.

La Inducción o integración es el conjunto de acciones que realiza el jefe inmediato superior para hacer conocer formalmente, en un corto período, al servidor público recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, los objetivos, las políticas, las normas y reglamentos, los planes, los programas y actividades de la entidad y de la unidad a la que se incorpora.

Los servidores públicos recién incorporados a la entidad y los promovidos, se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto, y se realizará una vez que haya agotado el periodo probatorio. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior.

- El resultado de la evaluación de confirmación servirá para determinar la continuidad del servidor público recién incorporado a la entidad, la continuidad del servidor público ascendido en un puesto o su ingreso a la entidad.
- El servidor público evaluado podrá ejercer su derecho a interponer el recurso de revocatoria al resultado de la evaluación de confirmación, sujetándose al procedimiento establecido al efecto en la presente Norma Básica.
- En el reglamento específico de la entidad se deberá definir la metodología, el procedimiento y los formatos para ejecutar la evaluación de confirmación.

Cabe indicar que la mayoría de instituciones públicas, realiza esta actividad después de los 89 días trabajados.

12.2.- Revisión de documentación sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño.

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
Programación de evaluación del desempeño		X	
Ejecución de la evaluación del desempeño		X	
Resultados de la Evaluación del desempeño			X

Entrevistas realizadas al Director ADM y Financiero y personal de diferentes áreas de la Gobernación.

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.

El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

En el reglamento específico de cada entidad se determinarán los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y el procedimiento a realizar, bajo las orientaciones del SNAP.

Como se puede apreciar en el cuadro, la Gobernación Sección O'Connor cumple de manera parcial la evaluación del desempeño porque no se ha implementado de manera cabal la Programación Operativa Individual. La aplicación de los POAis sirve para realizar de manera efectiva la evaluación del desempeño en todas las Instituciones del sector público.

12.3.- Revisión de documentación sobre el subsistema de Movilidad

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
Promoción de personal			X
Rotación de personal		X	
Transferencia de personal			X
Retiro de personal	X		

Entrevistas realizadas al Director ADM y Financiero y personal de área de Recursos Humanos.

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

La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad. La promoción vertical es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, implica mayores facultades y remuneración.

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

La promoción vertical se realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento, establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Deberá existir la demanda claramente identificada en el marco del Sistema de Programación de Operaciones y Sistema de Organización Administrativa, y la disponibilidad efectiva del puesto vacante.

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

La promoción horizontal es la posibilidad del servidor público de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación del desempeño excelente. La entidad en su reglamento específico, definirá el número de grados o pasos a seguir para dar cumplimiento a este tipo de promoción.

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

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

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

El retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público. El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales:

- **Renuncia**, entendida como el acto por el cual el servidor público manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la entidad, en cuyo caso la decisión deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario. Su aceptación será por escrito dentro del citado plazo.
- **Jubilación**, cuando un servidor público pasa del sector activo al pasivo conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.
- **Invalidez**, es la incapacidad física calificada ante la pérdida de capacidad laboral, determinada por las instancias legalmente autorizadas en el marco de las normas que rigen la Seguridad Social.
- Cuando la evaluación de confirmación sea negativa.
- Cuando existan dos evaluaciones consecutivas de desempeño en Observación. Según lo establecido en las presentes Normas Básicas y reglamentación específica de la entidad. La decisión de retiro deberá

ser comunicada al servidor público por escrito y con una anticipación mínima de 15 días calendario.

- **Destitución**, como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública, proceso administrativo o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.
- **Abandono de funciones** por un período de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados.
- **Supresión del puesto**, entendida como la eliminación de puestos de trabajo, cuando éstos dejen de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias o restricciones presupuestarias a la entidad, traducidos en los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, en cuyo caso se suprimirá también el ítem correspondiente.
- Si el servidor público afectado cumpliera los requisitos en un puesto vacante, será asignado al mismo previo cumplimiento de los procesos establecidos en el Reglamento específico de cada Entidad.
- La decisión de retiro por supresión del puesto, deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 30 días calendario.
- **Retiro forzoso**, procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y en el Reglamento Interno de la entidad.

También se considera retiro forzoso el originado en la reducción de la remuneración previamente asignada, en cuyo caso el servidor podrá o no acogerse al retiro.

- **Prisión** formal del servidor público, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada.
- **Rescisión del contrato** de trabajo del personal eventual.

La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de

evaluación del desempeño conforme lo establecen las Normas Básicas del sistema de Administración de Personal.

12.4.- Revisión de documentos sobre el subsistema de Capacitación Productiva.

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
Detección de necesidades de capacitación			X
Programa de Capacitación		X	
Detalle de talleres, cursos, seminarios ejecutados.		X	
Instrumentos de Evaluación de la capacitación			x
Evaluación Resultados de la Capacitación			x

Entrevistas realizadas al Director ADM y Financiero y personal de área de Recursos Humanos.

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

La detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la entidad.

La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por la unidad encargada de la administración de personal.

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

Además se deberá considerar:

- a. Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país, que deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.
- b. Las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, deben estar definidas en el reglamento específico de la entidad, priorizando al personal de carrera.

En este sentido la Gobernación Sección O'Connor cumple parcialmente este subsistema al no contar con todos los medios y recursos necesarios para la ejecución de la capacitación al personal.

12.5.- Revisión de documentos sobre el subsistema de Registro.

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
Documentos individuales del servidor público	x		
Documentos propios del sistema		x	
Ficha personal del servidor público	x		

Entrevistas realizadas al Director ADM y Financiero y personal de área de Recursos Humanos.

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

El Subsistema de Registro tiene por objetivos:

- Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.
- Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.
- Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública.
- Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función de personal en los sectores sujetos a la aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

La Gobernación Sección O'Connor organizará un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios. Así mismo abrirá, actualizará y conservará una ficha personal del servidor público, en la cual se archivará la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso a la entidad que acreditan su situación tanto personal como profesional; las acciones de personal y otros documentos que conformen su historia funcionaria.

Documentos propios del sistema. La información generada por el funcionamiento del sistema estará contenida en documentos clasificados por subsistemas y archivados para facilitar su control y mantenimiento. Corresponden a este tipo de documentos la planilla presupuestaria, planillas de sueldos, las acciones de personal y todo otro documento técnico relativo a la administración de personal.

Las fichas personales se organizarán obligatoriamente en un archivo físico, sin perjuicio de utilizar medios informáticos. Este archivo tendrá carácter confidencial y será instalado en un lugar seguro. El acceso a las fichas personales estará permitido sólo a su titular, al jefe inmediato superior y al personal de su custodia.

Los archivos físicos, serán de dos tipos: activo y pasivo

1. El archivo activo contendrá las fichas personales de los servidores que se encuentren en el ejercicio de un puesto.
2. El archivo pasivo contendrá las fichas personales de los servidores que ya no pertenezcan a la entidad. Estará centralizado en la unidad encargada de la administración del personal.
3. La entidad deberá organizar y mantener actualizado un inventario de personal con toda la información descriptiva y estadística relativa a los servidores públicos y a los procesos que se desarrollan en cada uno de los subsistemas, con el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones, en materia.

13.- Conclusiones del Diagnóstico

Concluido el trabajo de revisión de documentación, de la Gobernación Sección O'Connor se puede indicar que:

- a) Las autoridades del nivel Superior Directivo, las del Técnico Operativo y Apoyo Administrativo, tienen un marcado desconocimiento de la normativa del SAP.
- b) Esta situación no permite la aplicación integral y el cumplimiento de lo estipulado en la Ley 1178, las NB establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y su brazo operativo el SNAP.
- c) El incumplimiento de la norma repercute negativamente en el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de la Oficina Seccional de O'Connor.

- d) La Ley 1178 establece responsabilidades para sus autoridades, dado que las disposiciones legales son de cumplimiento obligatorio. Esta Ley en su artículo primero, inciso c) declara expresamente: “Lograr que **todo servidor público**, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos, rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma de su aplicación”
- e) Se hace necesario la implementación de un Plan de Acción de corto plazo para solucionar las falencias detectadas por lo que en el presente trabajo de investigación se realizará una propuesta para implementar el Sistema de Administración de Personal en la Gobernación Sección O’Connor incluidos los cinco subsistemas que la conforman.

Resultados de la Investigación

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

El Sistema de Administración de Personal se interrelaciona con todos los sistemas regulados por la Ley N° 1178. La CPE en su artículo 232 dice que “La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados”.

Para dar cumplimiento a lo estipulado en la constitución, las leyes y la normativa establecida para la materia en cuestión, los servidores públicos están en la obligación de cumplir con este mandato.

1.- Documentos Institucionales

Toda organización requiere la tenencia de documentos institucionales que identifiquen, regulen, sirvan de instrumentos eficaces para el logro de los objetivos y el cumplimiento de sus actividades, a tal efecto la Gobernación Sección O’Connor no está exento de este requerimiento.

En la presente investigación y mediante el trabajo de campo realizado en la oportunidad se ha verificado la existencia de los siguientes documentos:

- La Gobernación Sección O’Connor, a través de la Gobernación del Departamento de Tarija cuenta con su Plan de Desarrollo Departamental debidamente aprobado para los periodos comprendidos de la gestión 2012 a la gestión 2016.

- Referente a la estructura organizacional, se ha verificado que la Oficina Seccional de O'Connor tiene un **organigrama recientemente aprobado** con la Resolución Administrativa N° 46/2013.
- Tiene un **Manual de Organización y Funciones** que está aprobado con la Resolución Administrativa N° 46/2013.
- La Gobernación Sección O'Connor no tiene un **Manual de Puestos**, situación que dificulta la correcta aplicación de los niveles salariales en función aun puesto de trabajo específico.
- La Gobernación Sección O'Connor no cuenta con un **Manual de Procedimientos**, lo que imposibilita cumplir con todos los pasos para la ejecución de determinadas tareas.

1.1. Subsistema de Dotación

Los resultados obtenidos mediante algunas entrevistas al Director Administrativo y Financiero y al personal del área de Recursos Humanos y la revisión de documentos legales y otros son los siguientes:

- No se cuenta con un **plan de personal** que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este plan de personal sugiere más que todo realizar una buena planificación en lo concerniente a la estructura organizacional, sugerir ajustes de ser necesario para incorporar nuevos espacios laborales o suprimir algunos cargos.
- El análisis de la **oferta interna** se realiza de manera accidental, generalmente en plática entre los mandos superiores y el Ejecutivo de la Gobernación Sección O'Connor. Lo correcto es poder verificar el potencial humano con el que cuenta la Gobernación Sección O'Connor para poder tomar decisiones en materia laboral al momento de incluir nuevos candidatos a la Institución o promoverlos de un cargo a otro.

- Referente a la **programación operativa anual individual**, la Dirección Administrativa indica que se cumple; sin embargo no se ha podido verificar en el presente Trabajo, la existencia de estos documentos. En un muestreo aleatorio de tres servidores públicos que indican tenerlo, no fue posible confirmar estos datos con evidencia suficiente.
- A través de un muestreo aleatorio, se confirma que algunos servidores públicos de la Gobernación Sección O'Connor reciben **inducción** de su inmediato superior en las labores que le son confiadas; aunque el mismo Ejecutivo y algunos Jefes reconocen que es una inducción a medias.
- La Gobernación Sección O'Connor no cumple con el proceso de **evaluación de confirmación** que consiste en realizar una evaluación a todo aquel personal en periodo de prueba para determinar su continuidad o no en la Institución, esta evaluación de confirmación también se aplica a los funcionarios que son promovidos a cargos superiores.
- La entidad deberá organizar y mantener actualizado un **inventario de Personal** con toda la información descriptiva y estadística relativa a los servidores públicos y a los procesos que se desarrollan en cada uno de los subsistemas, con el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones en materia laboral. Se ha verificado que la Gobernación Sección O'Connor no cumple con esta actividad, de manera que no posee este instrumento.

1.2.- Subsistema de Evaluación del Desempeño

Los resultados obtenidos mediante entrevistas al personal de la Gobernación Sección O'Connor y la revisión de documentos institucionales se detallan a continuación:

La Gobernación Sección O'Connor no cumple con el mandato de la **programación de evaluación del desempeño**; esto quiere decir que no se

planifica al inicio de cada gestión las fechas para llevar adelante esta evaluación.

Por otra parte se cumple parcialmente la **evaluación del desempeño** puesto que mediante entrevistas se ha logrado confirmar con algunos funcionarios la ejecución de esta operación sin embargo no se ha conseguido los documentos que respalden dicho accionar,

Finalmente podemos indicar que no se cumple con la aplicación de los **resultados de la evaluación del desempeño** que en el caso de ser positivos puede sugerir un ascenso en la Institución como también la destitución en el caso de ser negativa por 2 veces consecutivas.

1.3.- Subsistema de Movilidad

Los resultados obtenidos mediante la entrevista al personal de la Gobernación Sección O'Connor y la revisión de los documentos relacionados al sistema, Se pudo constatar que no se cumple con la **promoción del personal**, esto debido principalmente a la fuerte corriente política que impera en la Institución.

La rotación de personal se ejecuta parcialmente en la Oficina Seccional de O'Connor debido al desconocimiento de los procedimientos internos para llevar adelante esta operación.

En lo que se refiere a la transferencia de personal, la Institución no tiene políticas o experiencias sobre este procedimiento por lo que de darse el caso se acudiría a lo estrictamente establecido por el Sistema de Administración de personal.

Finalmente en el punto de **retiro del personal** la Gobernación Sección O'Connor sólo se lleva un **registro** de los ex funcionarios retirados de la entidad pero en muchos de los casos no se indica en los papeles el motivo por el cual los funcionarios dejaron sus cargos.

1.4.- Capacitación Productiva

Los resultados obtenidos mediante la revisión de documentación en esta

Gobernación son los siguientes:

- No se cumple con el proceso de **detección de las necesidades** de capacitación, por consiguiente no existe un **programa de capacitación** establecido, eventualmente algunos servidores públicos participan de cursos promovidos por la Gobernación Autónoma del Departamento de Tarija y la Contraloría General del Estado.
- La Gobernación Sección O'Connor no cuenta con **instrumentos** que le permitan **evaluar** el poco adiestramiento que reciben sus funcionarios y desde luego planificar en función a los resultados obtenidos de este proceso.

1.5.- Registro

Los resultados obtenidos mediante la revisión de documentos y algunas entrevistas realizadas son:

Existen documentos archivados tanto del servidor público, como así también del sistema; sin embargo no se pudo constatar la existencia de la **ficha personal** de cada servidor público, archivos relacionados con el **activo y pasivo** del personal. Existe un **inventario** parcial sobre el personal en esta Institución.

Propuesta de un Plan de Acción

Concluido el trabajo de investigación en sus fases de marco teórico, diagnóstico y exposición de los resultados, proponemos un “**Plan de Acción**” para subsanar las deficiencias encontradas en cumplimiento al objetivo general del presente Trabajo dirigido.

2.1.- Marco Estratégico

Para la gestión 2014, La Gobernación Sección O’Connor, habrá desarrollado e implementado todas las etapas del “Plan de Acción” propuesto en el presente Trabajo dirigido con el objetivo principal de aplicar en su totalidad el Sistema de Administración de Personal.

2.2.- Objetivo General

Solucionar las deficiencias observadas en la Gobernación Sección O’Connor con el propósito de Fortalecer los sistemas de control interno, introducir adecuados sistemas de información, y que todo servidor público sea responsable por los resultados de su gestión.

2.3.- Objetivos Específicos

Cumplir con las responsabilidades y funciones establecidas en la CPE, Ley 1178, Ley 2028 Estatuto del Funcionario Público y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

a) Desarrollar acciones e iniciativas para socializar e implementar todos los subsistemas que componen el Sistema de Administración de Personal a nivel técnico, operativo, administrativo, nivel superior y directivo dejando de lado el ámbito político para dar curso al cumplimiento de la normativa legal vigente.

b) Implementar un cronograma de capacitación sobre la Responsabilidad por la Función Pública, Sistema de administración de Personal (subsistema de dotación, subsistema de evaluación del desempeño, subsistema de movilidad, subsistema de capacitación productiva y subsistema de registro) y cada una de las fases que lo componen.

c) Contratar una consultoría para elaborar e implementar todos los reglamentos y Manuales que faltan en la Gobernación Sección O'Connor tales como (Manual de Puestos, Manual de Procedimientos, etc.)

2.4.- Líneas de Acción

- Socializar permanentemente con los servidores públicos las leyes, decretos y resoluciones nacionales y departamentales relacionadas con las obligaciones, funciones derechos y deberes de todo servidor público.
- Contratar personal profesional y con experiencia en la función pública previo a la promoción del personal que existe en la Institución.
- Integración con entidades, y grupos representativos en el ámbito local, departamental y nacional.

2.5.- Principios Rectores

- Todo servidor público declara como valores la verdad, la integridad, imparcialidad, profesionalidad y la ética.
- Presupone que todo servidor público es íntegro e idóneo, que está obligado a responder por la administración de los recursos que se le confían.
- Fomenta la transparencia, eficiencia, economía, eficacia y licitud.
- Compromete su vocación de servicio público en el marco de un Estado de derecho.

3.- Tipos de Capacitación

a) Cursos

Los cursos son actividades de capacitación orientados a transmitir o complementar los conocimientos, a desarrollar aptitudes, habilidades y destrezas del servidor público en una temática particular. Los cursos están sujetos a evaluación por lo tanto se sugiere realizar todos los cursos que brinda la Contraloría General del Estado como así también los cursos impartidos por la Gobernación del Departamento Autónomo de Tarija a través de su brazo operativo, Recursos Humanos, en el caso de que estas dos Instituciones no brinden los cursos suficientes en materia de Personal, se sugiere solicitar cooperación a otras instituciones o entidades, con el fin de abarcar todos los subsistema de Administración de Personal.

b) Seminarios

Los seminarios como actividad de capacitación, tienen un carácter informativo y son más de tipo masivo. No están sujetos a evaluación, se sugiere realizar solicitud de estos servicios al personal más antiguo de la Unidad de Recursos Humanos de la Gobernación de Tarija por el marcado conocimiento en materia de Personal, como así también enviar al personal a cursar estos seminarios cuando exista la oferta por parte de algunas consultoras.

Talleres

Son actividades de capacitación específica para servidores públicos que cumplan una labor de responsabilidad en la Institución. El sistema de evaluación y la duración del taller según la institución que lo ejecute y los TDRs (Términos de Referencia) serán elaborados por La Gobernación Sección O'Connor, estos talleres generalmente incluyen horas de práctica, por lo que se sugiere que sean llevados adelante en ambientes diferentes a

los de la Oficina de la Gobernación con el objetivo de generar mayor capacidad de atención en la enseñanza prestada.

4.- Propuesta y Cronograma de Capacitación

Esta propuesta y cronograma de capacitación puede ser ejecutado a través de una consultoría profesional o mediante acuerdo (convenio) específico con la Contraloría General del Estado u otras Entidades.

La propuesta presentada ajunta fechas estimadas de capacitación las cuales pueden y deben ser ajustadas a la realidad de la Institución.

Así mismo se debe priorizar el personal clave que debe ser capacitado en una primera instancia y proseguir con el resto de personal, se añade también que para lograr cumplir con los objetivos trazados en el trabajo de investigación se debe recurrir no solo a los cursos de capacitación sino también a la práctica de lo aprendido, haciendo conocer a los niveles superiores la importancia de llevar adelante una Institución transparente, eficiente y competitiva.

Nº	TEMA	TIPO	TIEMPO EN HRS.	FECHA
1	Ley 1178 y su relación con otros sistemas.	Curso	24	feb-14
3	Responsabilidad por la Función Pública	Curso	16	mar-14
5	Subsistema de Dotación de Personal	Curso	8	abr-14
6	Subsistema de Evaluación del Desempeño	Curso	8	may-14
7	Subsistema de Movilidad del Personal	Curso	8	jul-14

8	Subsistema de Capacitación Productiva.	Curso	8	sep-14
9	Subsistema de Registro de Personal.	Curso	8	sep-14
10	Aplicación del Reglamento Específico de Administración de Personal.	Curso	24	nov-14
11	Aplicación del Reglamento Interno de Personal.	Taller	16	dic-14
12	Aplicación del Manual de Funciones	Taller	16	feb-15
14	Aplicación del Manual de Procedimientos.	Taller	12	abr-15
15	Difusión de las Normas Básicas de Administración de Personal	Seminario	4	jul-15

5.- Resultados Esperados

- Al finalizar los cursos, talleres y seminarios de capacitación propuestos en el cuadro anterior la Gobernación Sección O'Connor, tendrá todos los **instrumentos y herramientas** necesarios para la implementación del Sistema de Administración de Personal, dejando de lado temas políticos que muchas veces entorpecen el accionar de un trabajo eficiente.
- Por otra parte una vez concluidos los cursos de capacitación, los Servidores Públicos de la Gobernación Sección O'Connor **VALORAN** la importancia de la aplicación de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, como instrumento orientado a una Gestión

Pública por resultados, en un entorno de responsabilidad por la Función Pública.

- Se espera que con el presente trabajo dirigido, los funcionarios de la Gobernación Sección O'Connor **APLIQUEN** para la contratación de su personal todos los subsistemas que comprenden el Sistema de Administración de Personal (dotación de personal, evaluación del desempeño, movilidad del personal, capacitación productiva y registro del personal) en busca de una gestión por resultados.
- Así también sugerimos con el presente trabajo de investigación se pueda dar curso a la propuesta realizada de implementar el cronograma de capacitación especialmente al personal del área de Recursos Humanos y personal que tiene que ver con la toma de decisiones en la Gobernación Sección O'Connor, con el objeto de poder exigir resultados en el desempeño de sus funciones y no se pueda alegar desconocimiento de la norma.
- Con el presente trabajo de investigación se pretende implementar los Programas Operativos Anuales individuales a cada servidor público con el objeto de planificar, medir y diseñar estrategias con los jefes inmediatos superiores a fin de medir los resultados en cada gestión del trabajo realizado por cada funcionario público en la Gobernación Sección O'Connor en el marco de las disposiciones técnicas legales vigentes con fines de Seguimiento y Evaluación.
- Una vez que se hayan implementado los POAis. en cada servidor público se espera realizar semestral o anualmente la evaluación de desempeño con el objetivo de establecer si los objetivos de gestión han sido cumplidos de manera satisfactoria, así mismo con los resultados de esta evaluación se podrán tomar decisiones importantes en la Administración de los Recursos Humanos.

- Así mismo la Gobernación Sección O'Connor deberá realizar la rotación del personal que sea necesario para evitar observaciones Control Interno, como así también en base a lo descrito por las normas en actual vigencia se pueda realizar la promoción interna del personal cuando haya un ítem vacante y en caso de algún retiro se puedan seguir los pasos correspondientes para la baja del personal.
- Lo más importante de este trabajo se verá reflejado una vez que el personal esté debidamente capacitado y no tenga restricción alguna por temas externos para la aplicación del Sistema de Administración de Personal.

CONCLUSIONES

Se ha finalizado con el presente trabajo de investigación, para lo cual se ha recurrido a una serie de instrumentos que han permitido tener una opinión razonable de la situación actual acerca del manejo del Sistema de Administración de Personal en la Gobernación Sección O'Connor. Se ha revisado toda la documentación proporcionada por diferentes áreas de la Institución como así también se ha recurrido a la entrevista de algunos funcionarios con el objetivo de indagar acerca de los procedimientos adoptados en diferentes situaciones que van desde la dotación de personal hasta el retiro del mismo.

Se han identificado una serie de falencias en la contratación, manejo y retiro del personal en la Gobernación Sección O'Connor que han sido descritos detalladamente en los resultados de la Investigación, el punto más importante que se ha encontrado durante esta investigación es el desconocimiento total en algunos funcionarios y parcial en otros de la existencia de cinco subsistemas que nos indican acertadamente los pasos que deben seguir para lograr una administración de personal eficiente y eficaz, esta situación no permite la aplicación integral y el cumplimiento de lo estipulado en la Ley 1178, las Normas Básicas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y su brazo operativo que es el SNAP (Sistema Nacional de Administración de Personal), el incumplimiento de esta normativa repercute negativamente en la gestión de la Gobernación Sección O'Connor y el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de la Institución.

En este sentido se hace necesario implementar la propuesta realizada en el presente trabajo de investigación que contempla una serie de cursos talleres y seminarios de capacitación a todos los servidores públicos que intervienen en el manejo del Sistema de Administración de Personal. para solucionar las falencias detectadas.

El Ejecutivo Seccional por ser una persona con bastante compromiso político debe adoptar poco a poco las medidas correctivas que han sido propuestas para lograr la transparencia y eficiencia en desarrollo de sus actividades en la Gobernación Sección O´Connor para esto se requiere de una asesoría permanente para establecer los mecanismos adecuados que le permitan cumplir con las leyes y normativa vigente sobre la aplicación del Sistema de Administración de Personal y los subsistemas que lo conforman, como así también los otros sistemas de Administración y Control Gubernamental que conforman la Ley 1178.

RECOMENDACIONES

Para formar una fuerza trabajadora competitiva y de calidad, los ejecutivos de las empresas o instituciones deben reconocer que la tendencia moderna es crear organizaciones de aprendizaje.

Hoy en día somos testigos de los constantes cambios que dominan el ambiente laboral, por ello, se requiere de una nueva dinámica en la capacitación y formación de los recursos humanos.

La capacitación y especialización debe darse a través de una alianza estratégica entre las organizaciones que componen el mercado de trabajo y las instituciones que ofertan servicios de formación específica.

Esta relación de cooperación es necesaria en el sector público y debe primar la voluntad política del Ejecutivo Seccional, de manera que aquellos recursos humanos que se integran al campo laboral, estén adecuadamente preparados para cumplir las leyes y normativa vigente.

El reto consiste en encontrar maneras de transmitir los conocimientos y destrezas relevantes para este mercado específico de trabajo y al mismo tiempo cumplir con la normativa vigente.

Los resultados de esta investigación reflejan debilidades respecto a conocimiento y aplicación del SAP; en tal sentido se formulan las siguientes recomendaciones:

- Presentar los hallazgos del presente trabajo de investigación al Ejecutivo Seccional y diseñar estrategias dirigidas a la implantación del SAP.

- Contratar a la brevedad los servicios de un profesional o empresa especializada para elaborar los reglamentos específicos que le faltan a la Gobernación Sección O'Connor.
- La Contraloría General del Estado, a través de su brazo operativo el CENCAP, tiene el mandato para capacitar y especializar a los servidores públicos en los Sistemas de la Ley 1178. Se hace necesario firmar un convenio con esta institución para capacitar y especializar a todos los servidores públicos de la Gobernación Sección O'Connor.
- El Ejecutivo Seccional debe instruir al Administrador la planificación y ejecución de cursos relacionados con las leyes vigentes y elaboración de un **Plan Anual de Capacitación** en función a un trabajo previo de Detección de Necesidades para generar procesos de capacitación productiva en la Gobernación Sección O'Connor.
- Instruir al Administrador la implementación total del SAP en la Gobernación y los subsistemas que lo componen.
- Firmar convenios con universidades públicas, privadas o centros de formación que tengan ofertas de capacitación en temas de la Ley 1178, 2028, Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz y otras leyes y normativas que afecten la labor diaria de esta Institución.
- Firmar acuerdos con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para determinar necesidades de capacitación y especialización en aquellos sistemas en los cuales este ministerio es órgano rector. Así

mismo solicitar la cooperación de su brazo operativo el SNAP con el propósito de ejecutar capacitación específica sobre el SAP. El Servicio Nacional de Administración de Personal se constituye en el órgano especializado para asesorar en temas de personal del sector público.

- Contratar personal profesional y con experiencia en el sector público, principalmente en las áreas donde se hace necesario el manejo de la normativa que es de cumplimiento obligatorio.
- Contratar consultoría profesional de manera periódica, de modo que se pueda verificar el cumplimiento de la normativa, misión, visión y objetivos de la Gobernación Sección O'Connor.
- Esta investigación se enfocó en determinar el nivel de aplicación del SAP.

Como parte del análisis y en función a los resultados obtenidos se recomienda continuar los esfuerzos de investigación en aplicación de los otros sistemas de la Ley 1178, hacer seguimiento constante del cumplimiento de los mismos para lograr una Gobernación con administración eficiente y transparente en el logro de sus objetivos.