



CAPÍTULO I

PERFIL

CAPÍTULO I

PERFIL

1.1. Introducción

Las instituciones públicas como cualquier otra, buscan alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que todas éstas, están constituidas principalmente por personas, buscando alcanzar sus objetivos con los menores costos, tiempos y conflictos.

El Talento Humano, es lo más importante de una institución, ya que éste es su nervio vital, una institución puede tener la mejor infraestructura, tecnología o los equipos más modernos, pero no serán suficientes para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo en el que nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir; con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

Es por ello, que toda institución debe desarrollar estrategias y propuestas de innovación que favorezcan el incremento de sus niveles de eficacia y eficiencia en el ámbito de la Gestión Pública, a partir de políticas y procedimientos orientados a la supervisión y evaluación permanente del desempeño de sus servidores; tema que es objeto del presente trabajo de profesionalización, cuyo propósito se centra en elaborar una propuesta de Evaluación de Desempeño para el personal del Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija, partiendo de los antecedentes mismos de la Unidad de Recursos Humanos, de acuerdo a registros o datos con los que cuenta el mismo, siendo éste el responsable de este proceso, contemplando la naturaleza misma de la institución, su cultura organizacional, la magnitud de su personal, entre otros.

1.2. Antecedentes del Problema

La Unidad de Recursos Humanos a igual que otras Unidades, servicios y/o áreas en el Hospital Regional San Juan de Dios, cuenta con un ambiente pequeño de trabajo y personal reducido, este último aspecto en la Unidad genera día a día distintas dificultades para el cumplimiento de funciones a cabalidad, debido a la gran cantidad de funcionarios que trabajan en el H.R.S.J.D.D. y el reducido personal con el que cuenta dicha Unidad para hacerlo.

Según entrevista con la jefe de esta Unidad; Srta. Marisol Tolay Cabero, Recursos Humanos recibe día a día requerimientos de información de distintas instituciones, algunas de ellas son; SEDES (Servicio Departamental de Salud), despacho del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, Ministerio de Salud, otros. Además, es necesario dar respuesta a todos los requerimientos de otras Unidades, servicios y/o áreas de la institución, como así también requerimientos de usuarios internos y externos al nosocomio; indica también, que si bien todos los requerimientos son cumplidos, la cantidad de trabajo existente en la Unidad de Recursos Humanos no permite la implantación como corresponde de los procedimientos necesarios para dar cumplimiento al Sistema de Administración de Personal.

Entre uno de los Subsistemas es la Evaluación del Desempeño, que si bien se entiende la gran importancia que tiene este subsistema, sólo se vino ejecutando al personal con Ítem de la Gobernación siendo sólo 103 funcionarios de 1.010 funcionarios que trabajan en el Hospital (Anexo N°1).

En noviembre de 2018, se aplicaron los mismos instrumentos de evaluación proporcionados por el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija para la ejecución de la Evaluación del Desempeño al personal de contrato (partidas 12100 y 25220) que para entonces fueron 360 funcionarios; durante la ejecución se identificó según indica, quien llevó a cabo la ejecución de la Evaluación del Desempeño 2018, dichos instrumentos utilizados no fueron aplicables a todo el personal, los factores considerados en uno de los instrumentos, no se ajustaban a las necesidades de evaluación del personal, en especial al personal de Servicios Generales (trabajadores

manuales), además por la cantidad de funcionarios, los Jefes de las distintas Unidades, servicios y/o áreas del nosocomio no mostraron interés por llevar a cabo una evaluación objetiva, misma que no fue de utilidad para la toma de decisiones.

1.3. Formulación del Problema

En base a los antecedentes del problema se realiza la siguiente formulación:

¿Qué instrumentos de evaluación serán los adecuados para la ejecución de la evaluación del desempeño al personal del H.R.S.J.D.D. de Tarija, para la gestión 2019?

1.4. Justificación

La modalidad del presente trabajo de profesionalización; denominada memoria de experiencia profesional, brinda la oportunidad ideal para que como administrador, amplíe mis conocimientos teóricos, aplicándolos dentro de una institución, a partir de poder participar de forma activa y real dentro de la misma.

El proceso de la memoria de experiencia profesional constituye un periodo adecuado para la búsqueda de nuevos conocimientos y actualización de información, partiendo de conocimientos básicos académicos adquiridos a lo largo de mis estudios universitarios y considero que a través del periodo de la experiencia profesional se adquieren conocimientos nuevos para enfrentar situaciones reales dentro de una institución compleja.

De esta manera como universitario pude aportar, refutar y socializar los conocimientos adquiridos en nuestra casa de estudios, para que la institución considere su aplicación para la mejora continua y el logro de sus objetivos.

Fue necesario que mi persona participe en el desarrollo de actividades propias de la institución permitiéndome la integración en el campo de trabajo e inmiscuirme en el ambiente laboral propio de la institución como así también relacionarme con el personal que existe dentro de la misma.

Bajo la modalidad de memoria de experiencia profesional me enfrenté a las exigencias de la institución, de la Unidad de Recursos Humanos y de los usuarios internos y externos al nosocomio que me llevaron a recurrir a todas las herramientas y fuentes de conocimientos adquiridos en nuestra casa de estudios.

Siendo el Hospital Regional San Juan de Dios Tarija una institución compleja, se consideró la importancia de realizar un trabajo en el mismo, constituyéndose como un hito importante en el proceso de mi formación como futuro administrador, ya que ofrece la oportunidad de adquirir experiencia profesional con la práctica diaria.

El nosocomio cuenta con 1.010 funcionarios en sus instalaciones, donde la Unidad de Recursos Humanos juega un papel muy importante, por tanto, realicé la memoria de experiencia profesional en dicha Unidad, sabiendo que: *Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las instituciones mediante las personas, lo que permite lograr condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.*¹

Uno de los grandes trabajos que realiza la Unidad de Recursos Humanos es la ejecución de la Evaluación del Desempeño bajo el marco legal de la 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental, expresa en el Art. 9, “El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, ***implantará regímenes de evaluación*** y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos”²; el Reglamento Interno de Personal del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, Art. 10 (Deberes de los Servidores (as) Públicos de la Gobernación) inc. p) Someterse a procesos técnicos de Evaluación, para fines establecidos según disposiciones legales; el Reglamento Interno de Personal del Hospital, Art. 7 (deberes) inc. L) a someterse a evaluaciones de

¹Libro Administración De Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, novena edición, tema La Administración De Recursos Humanos pág. 96

²Ley 1178 Administración y Control Gubernamental, 20 de julio de 1990 Bolivia.

desempeño en forma periódica o según lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.

Entendiendo a la Evaluación del Desempeño como una herramienta de la Gestión del Talento Humano que no es utilizada en el sector público de forma general y permanente a pesar de que está normalizada, esto implica que no se mida en forma periódica el aporte que realizan los servidores a la consecución de los objetivos de la institución, ya que la Evaluación del Desempeño permite diseñar procesos de mejora y agregar valor a la administración de personal, he ahí el gran interés que como Unidad de Recursos Humanos con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo propuesto; que es : ejecutar la Evaluación del Desempeño al personal del Nosocomio, permitiendo mejorar los procesos sistemáticos y periódicos que sirven para estimular cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo mostrándoles sus fortalezas y debilidades con el fin de ayudarles a mejorarlos.

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la Evaluación de Desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación, relacionamiento, etc.

Puede ocurrir que el servidor evaluado se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que la obtención de una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. Para esto, la Unidad de Recursos Humanos tomará medidas y cambiará la visión negativa de la Evaluación del Desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

En consecuencia, la ejecución de la Evaluación del Desempeño permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los servidores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades de los evaluados que permitan la reacción del programa de capacitación y el establecimiento de medidas entre desempeño y resultado esperado.

Por tanto, si bien el desempeño equivale a las conductas que tuvo el servidor en el periodo evaluado y el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos, es imprescindible que el servidor conozca las expectativas de su desempeño laboral y que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje. Es importante recordar que: la Evaluación del Desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral del funcionario.

Por todo lo anterior mencionado, se reflejó la importancia de realizar la memoria de experiencia profesional en la Unidad de Recursos Humanos, buscando la participación y colaboración del personal involucrado en los trabajos a realizar durante la memoria, contribuyendo por último a la Unidad de Recursos Humanos y a la institución con una propuesta que coadyuve al cumplimiento de sus objetivos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta respecto a la mejora de los instrumentos para la ejecución de la Evaluación del Desempeño al personal del Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija en la gestión 2019, con la finalidad de dar cumplimiento a los procedimientos del Sistema de Administración de Personal (SAP).

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la Unidad de Recursos Humanos del Hospital Regional San Juan de Dios, con relación a la Evaluación del Desempeño.
- Analizar la normativa vigente respecto a la Evaluación del Desempeño: Ley 1178 SAFCO, Decreto Supremo N° 28909 Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia, Reglamento Interno de Personal del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, Reglamento Interno de Personal del Hospital, Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.

- Recopilar información primaria y secundaria en el interior de la institución para coadyuvar al desarrollo de la propuesta, a través de la entrevista, grupos focales, observación y revisión de documentación.
- Socializar la propuesta respecto a la mejora de los instrumentos para la ejecución de la Evaluación del Desempeño con la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos para su aprobación y/o modificación.
- Coadyuvar en la ejecución de la Evaluación del Desempeño- 2019, conforme a la propuesta elaborada, socializada y aprobada.

1.6. Metodología

Para el desarrollo de la memoria de experiencia profesional se recurrió a la recopilación de información primaria y secundaria con la finalidad de obtener un panorama general de las necesidades de apoyo administrativo en la Unidad de Recursos Humanos del Hospital Regional San Juan de Dios Tarija.

1.6.1. Diseños de la metodología

La primera parte del diseño para la recopilación de información fue el diseño exploratorio para la identificación del problema, la información necesaria se definió en forma muy aproximada, el proceso de investigación fue flexible y no estructurado.

En el diseño concluyente la información necesaria se definió con claridad, el proceso de investigación fue formal y estructurado, la información obtenida se utilizó como datos para la toma de decisiones.

1.6.2. Técnicas a ser aplicadas

Entre las técnicas que fueron utilizadas para la recolección de información fueron:

1.6.2.1. Entrevista

Se realizó entrevistas personales no estructuradas, sin aplicarse un cuestionario formal, sin embargo, se preparó una lista de temas que se llegó a cubrir durante las entrevistas, el orden de los temas fue cubierto y las preguntas que se realizaron no

estaban predeterminadas, dicha información obtenida por las entrevistas fue grabado en formatos de audio.

1.6.2.2. Grupos focales

Se realizó en forma de entrevista grupal utilizando la comunicación entre mi persona y participantes quienes fueron los inmediatos superiores de los servicios, unidades y/o áreas del personal sujeto a evaluación, con el propósito de obtener información directa sobre aspectos específicos en los factores a considerar en los instrumentos de Evaluación del Desempeño.

1.6.2.3. Observación

El cual fue un registro de los patrones conductuales de las personas durante los grupos focales, para el mismo se tomó nota de los comportamientos que se observaron en los instrumentos elaborados para dicha acción.

1.7. Delimitación

1.7.1. Delimitación Espacial

La memoria de experiencia profesional se desarrolló en la Unidad de Recursos Humanos del Hospital Regional San Juan de Dios ubicada en el barrio La Pampa entre la calle Santa Cruz y final Junín, Tarija – Bolivia.

1.7.2. Delimitación Temporal

La memoria de experiencia profesional fue desarrollada en el transcurso de tres meses a partir del mes de agosto al mes de noviembre del 2019, cumpliendo con el horario laboral establecido en la institución de 8 horas diarias de lunes a viernes, sin embargo, se continuó con el trabajo designado hasta el mes de diciembre con el objetivo concluir el trabajo iniciado.



CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2.1. Antecedentes del Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija

El Hospital Regional San Juan de Dios Tarija, es una institución de salud del Estado, desconcentrada, dependiente del Servicio Departamental de Salud Tarija, con autonomía de gestión Técnico-Administrativa, manejo de recursos humanos, financieros y materiales que desarrollados serán evaluados bajo contratos de gestión con el SEDES.

El Hospital Regional San Juan de Dios de tercer nivel, único a nivel departamental, resuelve problemas de salud de alta complejidad, por lo cual es necesario el fortalecimiento de la capacidad resolutive de este nosocomio.

El Hospital Regional San Juan de Dios no sólo atiende a pacientes de la provincia Cercado sino también de otros municipios como ser Padcaya, San Lorenzo, Uriondo, Entre Ríos, Bermejo, Yunchara, Caraparí, el Puente, Villa Montes y Yacuiba; así también este nosocomio tiene referencias de otros departamentos como ser de Potosí y Chuquisaca que vienen pacientes de Tupiza y Camargo por ser el único hospital de tercer nivel en donde se genera mayor demanda de pacientes.

Se puede apreciar el número de registro de atenciones tanto en emergencia y consulta externa del primer semestre de la presente gestión en el cuadro presentado a continuación:

TABLA N° 1.- Registro de Atenciones en emergencia y consulta externa Primer Semestre-2019 Hospital Regional San Juan de Dios

RED DE SALUD	EMERGENCIAS	CONSULTA EXTERNA
CERCADO	174	1382
PADCAYA	54	66
SAN LORENZO	91	207
URIONDO	92	104
ENTRE RIOS	45	25
BERMEJO	22	13
YUNCHARA	23	21
CARAPARI	1	1
EL PUENTE	31	29
VILLA MONTES	7	9
YACUIBA	15	12
OTROS DPTO.	26	9
SOAT	51
TOTAL	581	1929

*Fuente: Elaboración Propia
Datos de Estadística-H.R.S.J.D.D.*

El Hospital Regional San Juan de Dios cuenta con 34 especialidades y 40 servicios complementarios, entre los que presentan mayor demanda por parte de los pacientes son traumatología, neurología, neurocirugía y oftalmología, estos en cuanto a especialidades.

Entre los servicios complementarios más solicitados en el nosocomio son laboratorio clínico, ecografía, tomografía de placas y rayos X.

CUADRO N° 1.- Especialidades y servicios complementarios que atiende el Hospital Regional San Juan de Dios

Especialidades	34	<ul style="list-style-type: none"> • Traumatología • Neurología • Neurocirugía • Oftalmología
Servicios Complementarios	40	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio Clínico • Ecografía • Tomografía de placas • Rayos X

*Fuente: Elaboración Propia
Datos: Dirección General*

El Nosocomio cuenta con tres fuentes de financiamiento; el Tesoro General de la Nación, del Gobierno Autónomo del departamento de Tarija, y la tercera con recursos propios, a través de la venta de servicios a los seguros de corto plazo.

Visión

El Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija, es un modelo de Gestión moderna hospitalaria descentralizada en el manejo de recursos materiales, financieros y humanos, con personal suficientemente capacitado y trabajando en equipo, el hospital está integrado a la red de servicios y brinda atención en salud con calidad, calidez a la población del departamento de Tarija y del sur del país.

2.2. Misión

El Hospital Regional San Juan de Dios como institución de tercer nivel con referencia departamental y nacional, responsable de dar respuesta a las necesidades de salud de la población del departamento de Tarija, a través de procesos técnico-administrativos eficientes y eficaces, que brinda servicios asistenciales médico quirúrgicos especializados de mediana y alta complejidad a la población en general

con eficiencia, eficacia, calidad, equidad, oportunidad, efectividad, calidez y sin ninguna discriminación social.

2.3. Políticas

- Acceso universal al servicio de salud.
- Integración de salud convencional y ancestral con personal altamente comprometido y capacitado.
- Tacto en el trato a personal tanto interno como externo.
- Respeto mutuo entre funcionarios.
- Cuidado del ambiente físico de trabajo.
- Cuidado del material, equipos, muebles, recursos e insumos de trabajo.

2.4. Normativas

De acuerdo a información proporcionada por Asesoría Legal, la normativa vigente que utiliza el Nosocomio es amplio sin embargo en resumen se puede mencionar lo siguiente (Anexo N° 3)

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Código de salud de la República de Bolivia.
- Ley N° 3131 del ejercicio profesional médico.
- Reglamentación de la Ley N° 3131 – Decreto supremo N° 28562.
- Ley 1178 Administración y Control Gubernamental (SAFCO) 20 de julio de 1990.
- Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” Ley N° 031 Ley de 19 de Julio de 2010.
- Decreto Supremo N° 28909 del 6 de noviembre de 2006 Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia.
- Ley N° 1152 – Modificatoria a la Ley N° 475 de 30 de diciembre de 2013, de representaciones de servicios de Salud Integral del Estado Plurinacional de Bolivia.

- Ley N° 1069 de 28 de mayo de 2018 – Modificatoria a la Ley N° 475 de 30 de diciembre de 2013.
- Reglamentos específicos.
- Reglamento general de hospitales.
- Reglamentos internos de personal de la institución.

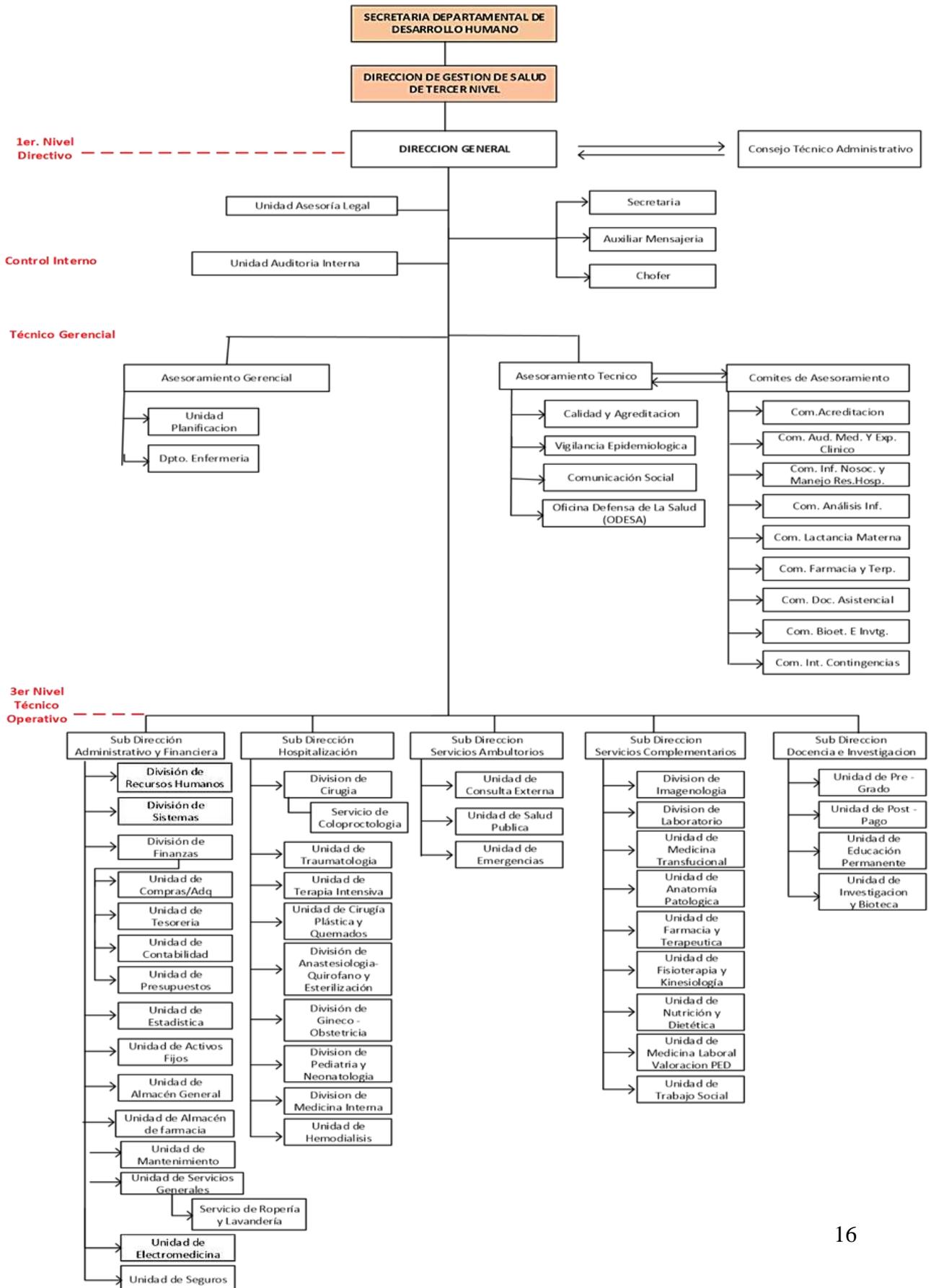
El nuevo marco legal vigente a partir de la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional, define nuevas competencias, obligaciones y responsabilidades de los actores fundamentales de la salud: Ministerio de Salud y Deportes, Gobiernos Autónomos departamentales, Servicio Departamental de Salud (SEDES), Gobiernos Municipales y Sociedad Civil; generando una responsabilidad compartida en la gestión y dotación de los servicios.

Con la Reforma del Estado, a partir de la Ley Marco de Autonomía y Descentralización N° 031 se realiza la transferencia de la propiedad de la infraestructura y equipamiento de los hospitales de III nivel de atención hacia los Gobiernos Autónomos Departamentales con descentralización de recursos.

2.5. Diseño Organizacional

El Hospital a través de su dirección general depende técnica, funcional y jerárquica de la Dirección Departamental de Salud (SEDES), orgánicamente depende de la Secretaría Departamental de Desarrollo Humano a través de la Dirección de Gestión de Tercer Nivel reportando a requerimiento y en forma periódica informes sobre el desarrollo de sus actividades a esta secretaría.

GRÁFICO N° 1.- Organigrama del Hospital Regional San Juan de Dios



2.6. Ubicación Geográfica

El Hospital Regional San Juan De Dios a nivel nacional se encuentra ubicada en Bolivia, en el departamento de Tarija provincia Cercado en el barrio La Pampa en la calle Santa Cruz se encuentra el ingreso de emergencias y sobre la calle Junín el ingreso a sala de fichaje.

GRÁFICO N° 2.- Croquis de ubicación del Hospital Regional San Juan de Dios





CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL ÁREA DE TRABAJO

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DEL ÁREA DE TRABAJO

3.1. Descripción del área donde se realizó la memoria de experiencia profesional

La Unidad de Recursos Humanos, es el responsable de dar cumplimiento a los sistemas que identifican y desarrollan la fuerza de trabajo y el potencial del personal dentro el Hospital Regional San Juan de Dios Tarija, creando un clima laboral adecuado para alcanzar los objetivos de la institución.

El trabajo de día a día en la Unidad de Recursos Humanos consiste en el control del personal, las contrataciones, que no falte personal dentro de un servicio, se realiza control de asistencia, horarios, entre otros.

La Unidad de Recursos Humanos tiene un equipo de trabajo de cinco funcionarios, mismo se detalla a continuación:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS, cuyas funciones específicas son:

- Planificar y Programar las actividades y/o tareas a realizar inmersos en los procesos que comprende los componentes de la gestión de Recursos Humanos: Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Salud, Planificación de Recursos Humanos, Régimen Laboral, Régimen de Ética Pública y Carrera Administrativa.
- Elaborar y proponer el Programa de Operación Anual POA de la Unidad de acuerdo a procedimientos establecidos en coordinación con el personal de mi dependencia.
- Instruir y supervisar la elaboración de los Planes Operativos Anuales Individuales POAI's de todos los funcionarios de la entidad de manera anual.
- Organizar, Dirigir, Controlar, Evaluar, Coordinar y Analizar en función de equipo las políticas y procedimientos del Sistema de Administración De

Personal, estableciendo medidas de seguridad para el mejoramiento de los servicios y una adecuada utilización de los recursos.

- Coordinar con los diferentes jefes de los servicios del hospital aquellas actividades en materia de personal, que sean necesarias para asegurar la atención a los usuarios.
- Garantizar la provisión oportuna de Recursos Humanos en los servicios de salud del Hospital.
- Garantizar que los movimientos de personal que se realicen se enmarquen en función a los requerimientos y posibilidades institucionales y laborales.
- Garantizar de manera oportuna la retribución, pago de sueldos y salarios y otros beneficios que tiene el personal.
- Monitorear el sistema de registro de control de asistencia de manera permanente.
- Supervisar la elaboración de informes sobre faltas y retrasos del personal para el respectivo descuento y presentación oportuna a las instancias correspondientes.
- Sancionar a las personas que no guardan el comportamiento esperado de acuerdo a las leyes laborales vigentes y normas internas establecidas en la institución.
- Remitir los informes correspondientes de altas y bajas de personal a las instancias que así corresponda.
- Asistir a reuniones convocadas por las instancias superiores y otras de carácter intra y extra sectorial.
- Informar a la dirección sobre desarrollo de las actividades y proponer medidas correctivas a partir de la evaluación de las mismas.
- Presentar informes a solicitud de autoridades, funcionarios y otros.
- Realizar y cumplir otras funciones que por mandato superior se le asignen y que estén de acuerdo con las características propias de la unidad.

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS DECLARACIONES JURADAS DE BIENES Y RENTAS, *cuyas funciones específicas son:*

- Supervisar el cumplimiento oportuno de la DJBR de los servidores públicos que deban realizar dicha declaración.
- Emitir recordatorios personalizados a las servidoras y servidores públicos para la presentación de la DJBR por actualización en la fecha de su nacimiento (Formulario: PCO-DJBR N° 4 Recordatorio Individualizado De Actualización De La DJBR Por Aniversario Natal) y por finalización al cargo.
- Organizar archivo de los recordatorios generales y particulares emitidos por la entidad.
- Considerar las excepciones por caso fortuito o de fuerza mayor, al momento de la determinación de cumplimiento o incumplimiento de la presentación oportuna de la DJBR y elaboración del informe respectivo.
- Verificar los certificados de DJBR confrontando original y fotocopia y a través de la página web de la Contraloría general del estado, realizando la devolución del certificado original posterior a la verificación de la fecha e información consignada en el mismo.
- Emitir y suscribir informes trimestrales de verificación de cumplimiento oportuno de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas en los plazos establecidos de presentación, dirigidos a la Máxima Autoridad Ejecutiva, considerando:
 - Incorporaciones de personal (antes de tomar posesión del cargo).
 - Durante el ejercicio del cargo (actualización por fecha de nacimiento).
 - Retiros de personal (a la conclusión de la relación laboral)
- Viabilizar a través de la Unidad de Recursos Humanos e inmediatos el permiso para que los servidores públicos efectúen la presentación de la DJBR ante la Contraloría General del Estado.

- Capacitar y socializar a los inmediatos superiores de las unidades, servicios y/o áreas, y a personal involucrada para la ejecución de determinadas actividades e instructivos. (Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas, evaluación del desempeño, solicitud de documentación requerida en los files personales, etc.)
- Realizar el programa, cronograma e instrumentos (formularios, designación de comité evaluador, etc.) para la ejecución de evaluación del desempeño en base al personal sujeto a evaluación.
- Elaborar y derivar a las instancias que correspondan los informes y memorándums como resultado de la ejecución de la evaluación el desempeño.
- Organizar el archivo y resguardo de las carpetas de Evaluación del desempeño, con el respectivo foliado y armado.
- Elaborar formatos 1 y 2 en base a informes emitidos por la Unidad de Auditoría interna o Contraloría General de Estado para el análisis y emisión del pronunciamiento respectivo, presentando en el plazo que sea requerido, el pronunciamiento por escrito de la aceptación o no de las recomendaciones contenidas en el informe respectivo, conforme el Formato 1 “Información sobre aceptación de Recomendaciones”, así también elaborar el cronograma de implantación de recomendaciones debidamente suscrito por la MAE y los responsables de su ejecución conforme el formato 2 “Información sobre implantación de recomendaciones”.
- Ejecutar y velar por el cumplimiento de las actividades programadas en el formato 2 de acuerdo a recomendaciones de Auditoría Interna.
- Elaborar planilla tributaria del personal eventual partida 12100 considerando los movimientos del personal; ingresos, desvinculaciones y vigencias, adjuntando tabla de datos para la designación de código tributario.
- Realizar la detección de necesidades de capacitación del personal del nosocomio, instruyendo, orientando y socializando los formularios correspondientes con los inmediatos superiores para la posterior elaboración del cuadro de eventos de capacitación.

- Organizar el archivo de la documentación como resultado de la detección de necesidades de manera física y digital para el envío a instancias que correspondan y para el resguardo en la institución.
- Realizar y cumplir otras funciones que por mandato superior se le asignen y que estén de acuerdo con las características propias de la unidad.

TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS, cuyas funciones específicas son:

- Elaborar planillas de pago de sueldos - consultoría de línea – partida 25220.
- Elaborar planillas de subsidios: pre natal, lactancia, natalidad, sepelio.
- Elaborar los formularios y generación de las planillas para la cancelación de la AFP previsión y AFP futuro.
- Gestionar y realizar el visado (certificación de cheques) en el Banco Unión designados al pago de las AFP's.
- Cancelar los aportes de AFP y CAJA DE SALUD del personal eventual.
- Llenar los formularios de novedades de ingreso y retiro, del personal eventual) a las AFP's.
- Llenar el examen pre ocupacional y los formularios para afiliación y bajas de la caja de salud, del personal eventual.
- Elaborar distintos tipos de memorándums (designación, sanción, nombramiento, etc.) para todo el personal.
- Elaborar certificados de trabajo de todo el personal que lo solicite.
- Elaborar planilla con detalle de haberes para la calificación de años de servicio de todo el personal que lo requiera.

RESPONSABLE DE VACACIONES, cuyas funciones específicas son:

- Recepcionar solicitudes de vacaciones de los diferentes servicios.
- Realizar las vacaciones de todo el personal de acuerdo a la solicitud recepcionada en la unidad de Recursos Humanos.

- Verificar en cada file las solicitudes a cuenta vacación y calificación de Años de Servicio para la elaboración de la vacación de acuerdo a la escala correspondiente.
- Realizar informe de vacaciones de acuerdo a la solicitud del jefe de servicio.
- Realizar el informe de rol de vacaciones de todo el personal del Hospital Regional San Juan De Dios solicitado según instructivo de SEDES y Gobernación
- Realizar el cargado correspondiente de todas las boletas de vacaciones realizadas según solicitudes.
- Realizar el envío de las copias de vacaciones de los servidores al Servicio Departamental de Salud según detalle.
- Dirigir y capacitar al personal para la elaboración del Programa Operativo Anual Individual.
- Realizar la recepción, revisión y corrección de cada Programa Operativo Anual Individual para proceder con las respectivas firmas y aprobación.
- Realizar el armado de carpetas de los Programas Operativos Anuales Individuales para el envío a las instancias correspondientes y el resguardo digital y físico en la institución.
- Realizar y cumplir otras funciones que por mandato superior se asignasen y que estén de acuerdo con las características propias de la Unidad.

RESPONSABLE DE ARCHIVO, cuyas funciones específicas son:

- Realizar el archivo de la documentación expedida a las distintas instancias correspondientes internas y externas a la institución.
- Realizar el archivo de la documentación recibida a las distintas instancias internas y externas a la institución.
- Realizar el archivo de notas, bajas, vacaciones, solicitudes, etc. al file y orden que corresponda.
- Hacer llegar cada jefatura las boletas de vacaciones para las firmas correspondientes de los inmediatos superiores.

- Realizar la entrega de memorándums al personal que así corresponda, para su respectiva recepción o representación de los mismos.
- Llevar en orden los files personales en los gabeteros existentes en la Unidad, de acuerdo a un registro de activos, pasivos y solicitudes de trabajo.
- Velar por el resguardo de cada documentación ingresada a la Unidad.
- Realizar la entrega de extractos y comunicados de la AFP para el personal del nosocomio.
- Realizar la entrega de documentación a las instancias correspondientes.
- Realizar la entrega e información de los instructivos y circular emitida por la Unidad.
- Coordinar con la Unidad de Estadística para la habilitación o suspensión de fichas de acuerdo a información de los médicos de consulta externa y/o instructiva o circulares de cambio de horarios de atención.
- Dar solución a conflictos suscitados por la inasistencia del personal en horarios de trabajo, cuando no sea posible contactarse con los inmediatos de cada servicio, unidad o área del Hospital.
- Gestionar atenciones para usuarios de provincias y zonas alejadas de la ciudad.
- Realizar y cumplir otras funciones que por mandato superior se asignasen y que estén de acuerdo con las características propias de la Unidad.

FUNCIONES QUE REALIZAN EN GENERAL

- Elaborar carpetas para la contratación de personal Eventual y Consultor de línea, para los mismos:
 - Elaborar informes técnicos para ambas partidas.
 - Elaborar las solicitudes de certificación presupuestaria para la solicitud de contratación de personal consultor de línea
 - Elaborar los términos de referencia para el personal consultor de línea partida 25220.

- Elaborar notas de invitación y aceptación para la contratación del personal consultor de línea.
- Elaborar formulario-A (Solicitud de contratación de personal eventual)
- Elaborar formulario –B (Determinación del objeto y funciones específicas para la contratación de personal eventual).
- Realizar el cargado y llenado de las solicitudes por parte de los funcionarios (permisos, bajas, cambios de horarios, comisiones, cambios a roles de turnos, días a cuenta vacación, etc.) en el sistema.
- Prestar atención a las solicitudes, realizadas por los funcionarios del hospital sobre aspectos de personal.
- Proceder a dar respuesta a todas las notas así solicitadas tanto internas como externas a la institución.
- Elaborar planillas de retrasos del personal con:
 - Ítem TGN (médicos, técnicos, administrativos, bioquímicos, farmacéuticos, Lic. en enfermería, Aux. de enfermería, trabajadores manuales)
 - Ítem Gobernación partida 117 (Médicos, administrativos, bioquímicos, farmacéuticos, Lic. en enfermería, Aux. en enfermería)
 - Ítem ministerial (Médicos, técnicos, bioquímicos, farmacéuticos, Lic. en enfermería, Aux. de enfermería)
 - Contrato personal Eventual con Partida 12100.

De acuerdo a detalle de retrasos y faltas registradas:

- Elaborar planillas para el pago de refrigerio de todo el personal del Nosocomio.
- Revisar tarjetas de asistencia controlando el cumplimiento de licencias.
- Velar por mantener actualizado los files personales, con antecedentes, formación y actualización académica, experiencia de trabajo, etc.
- Cumplir y hacer cumplir las normas internas, reglamentos y procedimientos del hospital referentes a las actividades propias de la unidad.

- Apoyar en las recepciones notas de los usuarios internos y externos a la institución.
- Contestar las llamadas telefónicas de la Unidad, informando los mensajes y solicitudes realizadas por el mismo.
- Solicitar, revisar y recepcionar la documentación correspondiente para la preparación del trámite para la cancelación de sueldos al personal eventual partida 12100. (Impresión de asistencia, informe de actividades y contrato)
- Elaborar la planilla de texto plano para la cancelación de unisueños.
- Entrega de notas y documentación a las distintas instituciones (SEDES, Despacho de la Gobernación, Secretaria de Economía y Finanzas).

La Unidad de Recursos Humanos actúa en base al Sistema de Administración de Personal ejecutando los procesos y procedimientos de los cinco subsistemas que la componen, como: Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y Registro.

Los objetivos del subsistema evaluación del desempeño son:

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

Durante los tres meses del desarrollo de la memoria de experiencia profesional se trabajó desempeñando el puesto de Auxiliar de Recursos Humanos a cargo del jefe de

la Unidad Srta. Marisol Tolay Cabero, adquiriendo diferentes habilidades administrativas requeridas para desarrollar las diferentes tareas y actividades establecidas para el puesto.

Siendo una de las principales tareas encomendadas fue la elaboración de instrumentos para la ejecución de la Evaluación del Desempeño por la responsable de esta actividad, siendo un objetivo específico dentro del Programa Operativo Anual 2019 de la Unidad (Anexo N° 4). Además de realizar otras tareas encomendadas.

El personal de la Unidad de Recursos Humanos administra 1.010 funcionarios en el Hospital Regional San Juan de Dios que está conformado por los siguientes cargos y los diferentes tipos de contratos. (Tabla N° 2).

TABLA N° 2.- Relación del recurso humano gestión 2019

Nº	CATEGORÍA	TGN/HIPIC		ITEM SUS		PARTIDA 25220		PARTIDA 12100		ITEM GOBER	TOTAL
		T/C	M/T	T/C	M/T	T/C	M/T	T/C	M/T		
1	ADMINISTRATIVOS	67		38				6		7	118
2	AUX. ENFERMERÍA	95		35		1		8		38	177
3	AUX. NUTRICIONISTA	1									1
4	BIOMÉDICOS			1							1
5	BIOQUÍMICOS/AS	9		10						7	26
6	CHOFERES	6									6
7	FARMACÉUTICAS	5	3	7		1				3	19
8	FISIOTERAPIA	5		2							7
9	INFORMÁTICOS	1		4							5
10	LIC. ENFERMERÍA	111		66		1		11		24	213
11	MÉDICOS ESPECIALISTAS	82	28	15	4		4	1		24	158
12	MÉDICOS GENERALES			9				1			10
13	MÉDICOS ASSOS	8									8
14	NUTRICIONISTAS	2									2
15	ODONTOLOGÍA	2	2		1						5
16	PSICÓLOGA	1		1							2
17	SERVICIOS GENERALES	120		72		7		9			208
18	TEC. BIOMÉDICO			1							1
19	TEC. IMAGENOLOGÍA	2		2							4
20	TEC. NUTRICIONISTA	1									1
21	TEC. RAYOS X	8		1							9

22	TECNICO MANTENIMIENTO			3				1			4
23	TECNICO FISIOTERAPIA			1							1
24	TECNICO LABORATORIO	12		4							16
25	TECNICO PATOLOGÍA	3									3
26	TRABAJADORA SOCIAL	5									5
TOTAL		546	33	272	5	10	4	37	0	103	1010

Fuente: Elaboración Propia

Forma parte del trabajo de la Unidad de Recursos Humanos, hacer cumplir al personal con el *proceso de la Evaluación del Desempeño* cumpliendo con lo dispuesto en la Ley 1178 y Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Art. 22, en el cual establece; 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.

De esta manera fue de vital importancia realizar el trabajo en la Unidad de Recursos Humanos, ya que no se ha venido realizando la Evaluación del Desempeño a todo el personal, por diferentes motivos como ser:

- Los instrumentos proporcionados por la Gobernación están destinados sólo a personal con Ítem Gobernación y los factores del mismo para su calificación no están adecuados al personal del área de salud.
- No se cuentan con instrumentos de Evaluación del Desempeño para el personal de contrato Eventual y Consultor de Línea, Ítem TGN y SUS.
- La Unidad de Recursos Humanos no cuenta con el personal suficiente para ejecutar la Evaluación del Desempeño a todo el personal.
- Existe la resistencia y rechazo por el Sindicato y Sirmes a la ejecución de la Evaluación del Desempeño.
- La insuficiente colaboración de los inmediatos superiores para la ejecución de actividades programadas por el Sistema de Administración de Personal como ser la Evaluación del Desempeño.

Si no se realiza la evaluación del Desempeño al personal del Nosocomio, no se podrá identificar las necesidades de capacitación, además no permitirá la toma de decisiones en tema de Recursos Humanos como ser la Rotación del Personal, Promociones, entre otros.

Los procesos que conforman el sub-sistema de la Evaluación del Desempeño son la programación y ejecución.

Siendo uno de los objetivos de la evaluación del desempeño constituirse en un instrumento para detectar necesidades de capacitación requerida para que los funcionarios adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades y modifiquen actitudes, para mejorar constantemente su desempeño y resultados de la institución para una eficiente y efectiva prestación de servicio al ciudadano, la detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en el Programa Operativo Anual Individual, a partir de la Evaluación del Desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la institución.

La Evaluación del Desempeño forma parte de la documentación individual dentro de los files personales, ya que este forma parte del registro de información que permite registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la institución, así como los cambios que estos generen, así mismo 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 del Hospital Regional San Juan de Dios, la documentación de los files personales se encuentran incompletos e inadecuadamente ordenados, lo que conlleva a un deficiente registro de información del personal.

3.2. Misión

La Unidad de Recursos Humanos es el encargado de organizar, dirigir y coordinar las actividades encaminadas a la dotación, *evaluación de desempeño*, movilidad, capacitación y registro del personal del Hospital Regional San Juan de Dios Tarija; sugerir el establecimiento de un sistema de remuneraciones que proporcione una adecuada relación entre el puesto y percepciones correspondientes, así como elaborar los procedimientos a los que debe sujetarse todo el personal.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Contribuir al éxito del Hospital Regional San Juan de Dios desarrollando Recursos Humanos altamente calificados y motivados para lograr cada uno de los objetivos de la institución a través del Sistema de Administración de Personal y el cumplimiento de normas y procedimientos vigentes.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de personal en cada una de las Unidades, Servicios y/o Áreas de la institución, de acuerdo a la estructura organizacional y los recursos presupuestarios.
- Realizar la evaluación del desempeño para medir el cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual por parte de cada funcionario de la institución.
- Identificar las necesidades de capacitación con el propósito de mejorar constantemente el desempeño y los resultados de la institución.
- Lograr un registro actualizado de la información y/o documentación individual de cada funcionario como así también de la documentación propio de todo el proceso del Sistema de Administración de Personal.
- Lograr el cumplimiento Oportuno de las Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas de cada funcionario de la institución de acuerdo al D.S. 1233.

3.4. Ubicación en la estructura organizacional

La Unidad de Recursos Humanos se encuentra en el tercer nivel de la estructura organizacional del Hospital Regional San Juan de Dios, bajo la supervisión directa de la Sub Dirección Administrativa y Financiera.

3.5. Normativas

- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- Normas básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Reglamento específico del Sistema de Administración de Personal.
- Reglamento Interno de la Gobernación.
- Reglamento Interno de personal del Hospital Regional San Juan De Dios.
- Estatuto del trabajador en salud (Decreto Supremo 28909).
- Estatuto Orgánico del Colegio de Enfermeras de Bolivia.
- Ley 3131 del ejercicio profesional médico.
- Manual de organización y funciones del Hospital Regional San Juan De Dios.
- Decreto departamental 01/2017 Contrataciones.
- Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público.
- Ley 2104 Ley Modificatoria a la Ley N° 2027.
- Reglamento del año de su servicio social obligatorio ASSO.
- Estatuto del médico empleado y de la carrera funcional.

3.6. Análisis FODA de la Unidad de Recursos Humanos

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal. • Políticas y procedimientos establecidos por la normativa legal vigente. • Equipo humano, motivado a la mejora. • Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la población beneficiaria. • No existe conflictividad laboral. • Asegura la correcta comunicación y la coordinación dentro de la institución. • Alta capacidad de trabajo bajo presión. • Alto compromiso con el cumplimiento de objetivos de la unidad. • Alta capacidad para la solución de conflictos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia laboral. • Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización. • Conseguir las condiciones de trabajo más favorable para nuestros funcionarios.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número significativo de personal de planta en estado avanzado de edad, que no cumple a cabalidad sus funciones. • Contratación de personal no idóneo para los puestos en algunos casos. • Poca capacitación y desarrollo del personal. • Diversidad de funciones de los trabajadores. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las constantes otorgaciones de bajas médicas al personal por su seguro de salud y autorizados por SEDES. • Las contrataciones de personal por tiempos cortos causan la probabilidad de dejar desprovisto algún servicio generando reclamos en la Unidad de Recursos Humanos por los pacientes, jefes de los servicios, otros. • Intromisión del sindicato en situaciones y acciones de los funcionarios.

3.7. Resultados de las técnicas aplicadas

La recolección de información se obtuvo mediante la entrevista, grupos focales y observación, donde se utilizó distintos instrumentos como: ficha de registro, grabadora, cámara fotográfica y un celular para los videos.

Una de las actividades encomendadas por la Unidad de Recursos Humanos fue presentar la información y documentación necesaria para la ejecución de la Evaluación del Desempeño al personal del Hospital Regional San Juan de Dios, en los plazos que se tiene establecido según POA 2019 de la Unidad, ya que esta actividad sólo se ha venido ejecutando para el personal con Ítem Gobernación Partida 117, de acuerdo a instrucciones, programas y cronograma de la Gobernación.

La elaboración del siguiente trabajo de profesionalización fue en base a solicitud por la Unidad de Recursos Humanos, con la idea inicial de llevar a cabo la adecuación de los instrumentos ya utilizados por la Gobernación para la evaluación solo al personal de contrato Eventual Partida 12100 y Consultor de Línea Partida 25220, sin embargo las circunstancias y necesidades identificadas durante la práctica profesional dieron otro giro al trabajo de profesionalización en base a los siguientes resultados de recopilación de información.

3.7.1. Resultados y análisis de las entrevistas realizadas

Se realizaron en distintas oportunidades entrevistas, de acuerdo a la frecuencia en que surgían nuevas dudas y cuestionamiento en base a la información para la Evaluación del Desempeño, estas entrevistas fueron realizadas al personal de la Unidad de Recursos Humanos, específicamente al jefe de la Unidad Srta. Marisol Tolay Cabero y a la responsable designada para la ejecución de la Evaluación del Desempeño gestión 2019, Lic. María Eugenia Yuca, los resultados y análisis fueron los siguientes:

- El personal que trabaja actualmente en la Unidad de Recursos Humanos no abastece para solucionar todos los problemas que se generan en cuanto al personal del hospital, puesto que el número de personal existente a la fecha es

de 1.010 servidores públicos que ejercen funciones en el nosocomio, sin embargo el número asciende a más de mil personas que requieren de la organización y control de la Unidad de Recursos Humanos, ya que en interiores de la institución también se encuentran los estudiantes de enfermería, laboratorio, medicina y residentes.

- El personal en la Unidad de Recursos Humanos no abastece para cumplir diferentes funciones referentes a instructivos del SEDES y la Gobernación, considerando también requerimientos en el interior de la institución y del Sistema de Administración de Personal.
- El principal problema en interiores de la Unidad de Recursos Humanos es exceso de trabajo, realizando funciones que no corresponden a la Unidad y que se sigue manejando de la misma forma ya que en anteriores gestiones a sí se realizó.
- La intromisión de sindicatos para preservar derechos y demás cuestiones afecta a la Unidad de Recursos Humanos para la toma de decisiones.
- El personal en general no coopera en la ejecución de las actividades programas por la Unidad, son resistentes a los cambios y a nuevas instrucciones.
- Las instrucciones y trabajos realizados por el personal de la Unidad de Recursos Humanos para la elaboración de los Programas Operativos Anuales Individuales, dieron frutos, pero no se lograron los resultados esperados, siendo este el instrumento principal para la ejecución de la Evaluación del Desempeño permitiendo medir el cumplimiento de objetivos y resultados definidos en el Programa Operativo Anual Individual de cada puesto.
- En base a evaluaciones de desempeño ejecutados al personal con Ítem Gobernación en las últimas dos gestiones (2017-2018), la responsable de la ejecución identificó dificultades para la aplicación de los instrumentos proporcionados por la Gobernación, ya que los mismos no son los apropiados para el personal del sector salud.

3.7.2. Resultados y análisis de los grupos focales realizados

Para conocer las experiencias de los inmediatos superiores de las diferentes unidades, servicios y/o áreas del Hospital involucrados directamente con la ejecución de la Evaluación del Desempeño en las últimas dos gestiones al personal con Ítem Gobernación, se programó reuniones en grupos focales para identificar las dificultades y sugerencias para la elaboración de la propuesta (Anexo N° 5).

Para tal efecto se organizó grupos de acuerdo a los cargos:

CUADRO N° 2.- Grupos focales – personal de servicios generales

PRIMER GRUPO FOCAL		
<i>Unidad</i>	<i>Inmediato Superior</i>	<i>Personal</i>
Servicios Generales	Sr. Alexander Portela Ibarra	Trabajadores manuales de salas y consultorios.
Nutrición	Lic. Marcela Iporre	Trabajadores manuales de cocina.
Ropería	Sra, María Romero	Trabajadores manuales de ropería y lavandería.
Emergencias	Dr. Rubén Taqui Pacara	Camilleros.
Mantenimiento	Arq. Mario Vargas	Técnicos en mantenimiento.

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 3.- Grupos focales – personal de enfermería

SEGUNDO GRUPO FOCAL		
<i>Unidad</i>	<i>Inmediato Superior</i>	<i>Personal</i>
Jefatura de enfermería	Lic. Sandra Mujica Vallejos	Licenciadas y auxiliares en enfermería.
Quemado	Lic. Margarita Martínez.	
Hemodiálisis	Lic. Juna Humacata	
Quirófano	Lic. Yolanda Rivera	
Esterilización	Lic. Leonor Narvaez	

Consulta Externa	Lic. María Vilte	
Pediatría	Lic. Olga Benitez	
Neonatología	Lic. Virginia Michel	
Medicina Interna	Lic. Maby Hinojosa	
Ginecología	Lic. Rosario Reynaga	
Cirugía	Lic. Elizabeth Rioja	
Terapia Intensiva	Lic. Sonia Choque	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cronograma inicial para la realización de grupos focales, sólo se pudo realizar a estos dos grupos que en consideración asciende a la mayoría del total del personal del nosocomio, no siendo posible realizar al área médica y personal administrativo, por los paros y conflictos existidos en el hospital y el departamento, que no impidieron una completa recopilación de información; sin embargo, estos dos grupos focales permitieron recabar la siguiente información datos:

- La calificación y la ponderación de los formularios de evaluación debían considerarse que los factores totalizaran en mayor porcentaje, por la conclusión de que el Programa Operativo Anual Individual si bien especifica las funciones y resultados que realizan cada servidor, éstos son cumplidos dentro los parámetros esperados como profesionales, sin embargo, el formulario de evaluación de factores se considera más importante su calificación ya que define al servidor público en su desempeño como persona.
- Existen factores bastantes importantes a considerar en los formularios utilizados en la evaluación, cuyos factores no son tomados en cuenta en los instrumentos proporcionados por la Gobernación para la Evaluación del Desempeño, los mismos no son apropiados para evaluar al personal del área de salud, los formularios proporcionados por la gobernación están dirigidos a personal administrativo.
- Es importante capacitar a los inmediatos superiores para la ejecución de la Evaluación del Desempeño y la metodología de calificación.

- El tiempo proporcionado para la calificación debe ser amplio, debido al número de funcionarios que los inmediatos superiores tienen bajo su dependencia.
- Consideran importante conocer las acciones a realizar para aquellos funcionarios que se niegan a una Evaluación del Desempeño.
- La evaluación no debe realizarse sólo al personal con contrato sino también al personal con ítem TGN, a pesar de posibles resistencias.
- Las jefaturas de enfermería proponen además de la calificación del informe de actividades en base al POAI y la calificación de factores, llevar a cabo una evaluación escrita sobre contenidos específicos a la carrera de enfermería y auxiliar en enfermería.

3.7.3. Resultados y análisis de la observación realizada

Las observaciones realizadas al personal en general durante el tiempo de la pasantía y durante el apoyo en la ejecución de actividades en la Unidad de Recursos Humanos, se identificó lo siguiente:

- Los inmediatos superiores en su mayoría no prestan interés y atención a los formularios solicitados, los mismos son llenados o respondidos a la ligera, y consideran a estos trabajos netamente administrativos y no así de su área.
- Resulta complicado el manejo de formularios y documentación administrativo al personal e inmediatos superiores del área de salud y apoyo, es bastante complicado lograr que presenten las solicitudes dentro los plazos establecidos.
- El personal de salud tiene resistencia por dar cumplimiento a solicitudes de documentación y presentación de información de sus funciones.
- El personal de salud no está familiarizado con los procedimientos correctos del Sistema de Administración de Personal.
- El personal en general tiene una idea errónea respecto a la Evaluación del Desempeño.

3.8. Conclusiones

- Los inmediatos Superiores no suelen colaborar en el cumplimiento de instrucciones, consideran un trabajo netamente administrativo y no así de su área, en especial personal de salud como enfermería y médicos.
- Es necesario aplicar instrumentos de evaluación adecuados al área de salud que mida en base a factores el desempeño como funcionarios en el área.
- Los inmediatos superiores reconocen la necesidad de una evaluación del desempeño constante, pero con un acompañamiento permanente de la Unidad de Recursos Humanos.
- La Unidad de Recursos Humanos requiere reforzar su equipo de trabajo para lograr los resultados esperados en las actividades programadas como ser la ejecución de la valuación del desempeño.
- El personal a ser evaluado tiene cierta resistencia a este proceso por considerar un medio para el retiro de los mismos y no para una mejora.
- Los representantes de las bases (Sirmes y Sindicato) no reconocen la necesidad de una evaluación del desempeño.
- La aplicación de los instrumentos proporcionados por la Gobernación, no generan los resultados esperados en una evaluación al personal del área de salud (enfermeras, médicos, técnicos, bioquímicos, etc.).
- Los inmediatos superiores requieren capacitación permanente para dar cumplimiento a instrucciones administrativas como ser la ejecución de la evaluación del desempeño.
- El personal en general requiere una orientación conforme a los objetivos reales que tiene la ejecución de la evaluación del desempeño.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Introducción

La evaluación del desempeño juega un papel fundamental en el éxito de las organizaciones privadas y por supuesto también en las públicas, se usa como herramienta para la retroalimentación del evaluado (servidor público) de sus potencialidades y dificultades, así como de su implicación en los resultados del Hospital Regional San Juan de Dios, una buena técnica de Evaluación de Desempeño, combinada con un excelente equipo evaluador garantiza el desempeño exitoso del servidor público.

En la nueva era donde el Talento Humano juega un papel tan definitivo en la gestión las organizaciones le dan a la administración de recursos humanos un rol protagónico dentro de su gestión, la definición de puestos de trabajo con carácter polivalente, la planeación de necesidades, el reclutamiento y selección del personal, la rotación de personal, las promociones, los planes de formación y desarrollo, las compensaciones, los planes de seguridad y salud, la administración de sueldos y salarios al igual que la *evaluación del desempeño*, son factores clave a la hora de gestionar el talento humano en una organización que quiera ser competitiva.

Dentro de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal se encuentra la evaluación del desempeño, la que consiste en medir el desempeño de un individuo en su cargo teniendo en cuenta los factores y nivel de exigencia que posee el mismo, además de reconocer cuáles son sus principales fuentes de desarrollo y da paso a cómo aprovecharlas mejor, existen innumerables métodos y técnicas para evaluar el desempeño, cada una de ellas con características específicas y rasgos que la hacen diferenciarse de las demás.

4.2. La Evaluación del desempeño humano dentro de la organización

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos, desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de éste pasó a ser evaluado, de igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación de desempeño.

Según la historia en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas, el sistema consistía en auto clasificaciones hechas por el miembro de la orden, informes de cada supervisor acerca de cada uno de sus subordinados e informes especiales hechos por algunos jesuitas que acreditasen tener información acerca de su propio desempeño o de sus compañeros.

Pero no obstante solo después de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación de desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio para aumentar la productividad de la empresa, la propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz , el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento, el énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego que mostrase motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable la máquina, sin que alcanzara progreso alguno con la segunda variable que era el hombre, a partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de las escuelas de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados anteriormente con relación a las máquinas pasaron ahora a ser relacionados con el hombre.

Surgieron algunos interrogantes:

- ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Que lleva al hombre a ser más eficiente?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Por supuesto, surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización.

4.3. Marco Teórico

<i>A. Administración de recursos humanos</i>	
<p>La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: resguarda definiciones de psicología industrial y organizacional, de derecho de trabajo, etc. Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella al alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa o indirectamente con el trabajo. La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable</p>	
<i>(Chiavenato 1990).</i>	

<i>B. Evaluación</i>	
<p>Evaluar es emitir un juicio de valor que exprese la magnitud y calidad con que se han logrado los objetivos propuestos. La evaluación es el proceso de identificar, obtener y analizar información útil y descriptiva, que permita valorar y enjuiciar los fenómenos que se presentan en torno al objeto, con el fin de obtener criterios y juicios sobre el propio objeto, para posteriormente tomar decisiones y solucionar problemas.</p>	<p>La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue</p>

C. Desempeño	
Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”.	El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.
<i>Diccionario Ideológico de la lengua española, 1998.</i>	
Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos, este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.	

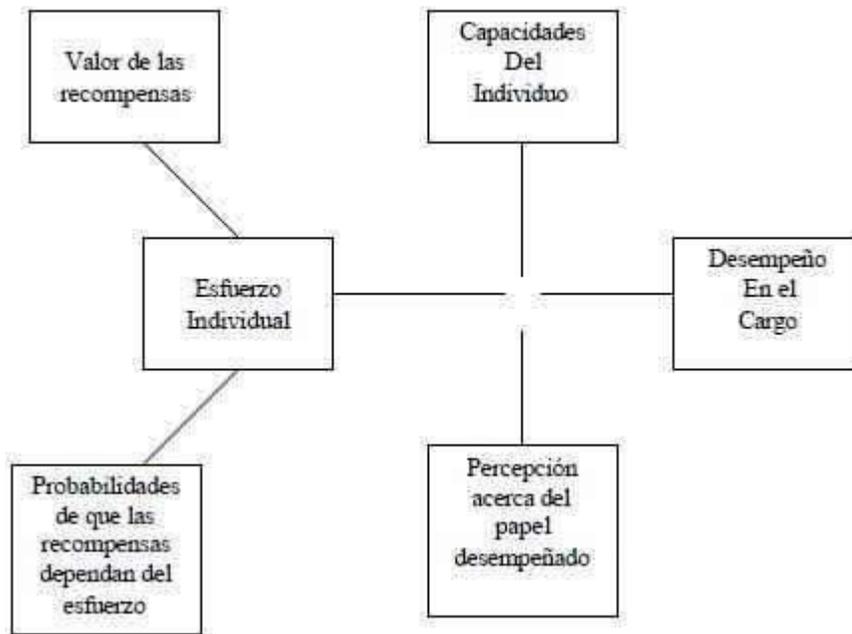
D. Desempeño profesional
El desempeño profesional es el comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo. Es lo que en realidad <i>hace</i> no lo que sabe hacer. Esto comprende la peripicia técnica, la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, entre otros.

E. Evaluación del desempeño	
<p>La evaluación del desempeño profesional se caracteriza porque tiene lugar en el contexto real de los servicios de salud y verifica el comportamiento del profesional en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como organiza, retiene y utiliza los conocimientos adquiridos. • Como organiza e integra el sistema de habilidades en la práctica. • Cómo actúa y se interrelaciona con los demás integrantes del grupo básico de trabajo o equipo de salud, el individuo, la familia y la comunidad. 	<p>Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.</p> <p>La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.</p>

F. Datos importantes a cerca de la evaluación del desempeño:

El esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo.

FIGURA N° 1.- Evaluación y Recompensa



Fuente: Elaboración Propia

El esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra parte, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, y todas las evaluaciones son un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, es una

técnica de la dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado en la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, etc.

En otros términos, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

G. La responsabilidad por la evaluación:

La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos, en algunos casos se asigna a un organismo Staff perteneciente al área de recursos humanos, en otros casos se asigna a una comisión de evaluación del desempeño

H. El supervisor directo:

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos, quien evalúa es el propio jefe que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado señalando sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

I. El personal evaluado:

Algunas organizaciones utilizan una auto evaluación por parte de los evaluados, éste es poco usado porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de personas está compuesto por personas con alto nivel cultural y cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer un auto evaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.

J. La comisión de evaluación del desempeño:

En algunas organizaciones la evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias de la organización.

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios, los primeros establecen o participan de todas las evaluaciones y su papel es mantener un equilibrio de los juicios y de la atención a los patrones y la permanencia del sistema, mientras que los transitorios que sólo participan en los juicios de los empleados ligados al área de su desempeño tendrán el papel de allegar las informaciones con respecto a los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

K. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es en sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y es este su objetivo principal, y para alcanzarlo este método intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos.

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información de propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

L. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y al largo plazo, por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

- ***Beneficios para el jefe***

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

- ***Beneficios para el subordinado***

1. Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
3. Conoce qué disposiciones o medida está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

- ***Beneficios para la empresa***

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

M. Métodos de evaluación

1. Método de escala gráfica

Es sin duda el más utilizado y divulgado, es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

- **Características del Método**

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar, cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones, cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

Para su aplicación se utiliza una gráfica en la cual está compuesta por líneas horizontales y verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de

desempeño, y las verticales representan los grados de variación o evaluación del factor a evaluar.

Los factores de cada empleado se seleccionan previamente para definir en cada uno las cualidades que serán evaluadas, cada factor se define con una descripción breve, simple, objetiva, para evitar distorsiones.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas gráficas semicontinuas;
- Escalas gráficas discontinuas.

Escala gráfica continua. Es la más fácil de aplicar, pero genera controversia debido a que solo se califica en base a dos puntos insuficiente o excelente.

Ejemplo. -



Insuficiente Excelente

Escala gráfica semicontinuas. Esta escala se maneja más puntos, pero se sigue manejando en dos status insuficiente o excelente, la diferencia a la escala continua es que éste nos indica el límite mínimo y el límite máximo.

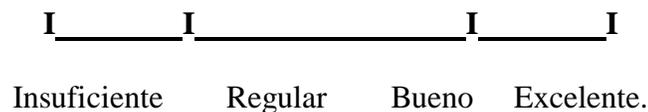
Ejemplo. -



Insuficiente Excelente

Escala gráfica discontinua. Esta gráfica es la más recomendada debido a que especifica casi exactamente el resultado de la evaluación, los status pueden ser insuficiente, regular, bueno y excelente. (Sherman y, Chudren, 2005)

Ejemplo. -



Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados, los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

- **Ventajas del método de escalas gráficas**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

- **Desventajas del método de escalas gráficas**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o

excelente en todos los factores, este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.

- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

2. Método de comparación por pares

Sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna, tomamos cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y pareamos a cada uno de los demás para poder comparables su objetivo es clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor, para cada característica.

3. Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos, cuatro frases en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado “elección forzada”.

A cada elección se le asigna un puntaje previamente, las ventajas y desventajas de este método son las siguientes. (Chiavenato, 2002).

- **Ventajas:**
 - Reduce las distorsiones introducida por el evaluador,
 - Es de aplicación sencilla,
 - No requiere preparación previa del evaluador.
- **Desventajas:**
 - Aplicación e implementación es muy compleja.
 - Exige una planeación muy cuidadosa.

- Demora en su método comparativo, discriminatorio y presenta resultados globales,
- No permite la retroalimentación, distingue empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información.

4. Método de investigación de campo

Se desarrolla en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones. En este método primero se hace una evaluación inicial, se evalúa el desempeño de cada empleado según él, desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio, luego se realiza un análisis complementario donde cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente, (Sherman y Chudren, 2005).

- **Ventajas**

- Aumenta la confiabilidad.
- Uno de los métodos más completo de evaluación.
- Permite una evaluación profunda e imparcial y objetiva,
- Desventajas.
- Es muy costosa.
- Incurrir en controversias entre empleados

5. Método del incidente crítico

El supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir; conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado, este método ofrece varias ventajas porque le proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación, le hace pensar en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene incidentes acumulados y, por consiguiente; la calificación no sólo se reflejará en el desempeño más reciente del empleado.

Este método es más práctico y se basa en hechos con respecto al desempeño de los subordinados (aspectos muy positivos o aspectos muy negativos) son inventariados para evaluar. Los positivos deben darse a conocer y ponerse en práctica y las negativas corregirse o eliminarse. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

- **Ventajas**

- Se dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo.
- Es un método rápido de aplicar y fácil.

- **Desventajas**

- Causa conflictos entre empleados.
- Ocasiona frustración entre empleados.
- No existe privacidad.



CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Antecedentes

La evaluación de desempeño consiste, en síntesis, en registrar, evaluar y realizar seguimiento al comportamiento de las personas y las exigencias de sus respectivos cargos. Esto permite entregar a cada integrante de la organización, retroalimentación respecto a sus fortalezas y puntos de mejora, orientar su desarrollo y potenciar el aporte que hacen al logro de los objetivos organizacionales, incrementando su interés y participación en la autogestión de su desempeño y permitiendo además a la organización apoyar y asistir a sus miembros que presentan un rendimiento menor a lo esperado.

El objetivo de la evaluación de desempeño es servir a los/las Servidores/as como un método para reconocer sus fortalezas y debilidades, y enfocarse en el nivel de desarrollo de las propias competencias y necesidades de crecimiento personal y profesional; además es una herramienta útil para la institución y para las jefaturas, quienes orientarán el potencial de desarrollo del personal bajo su dependencia a través de programas de entrenamiento y capacitación, sirviendo de esta manera al propósito de mejoramiento continuo al que están sometidas las instituciones, así también servirá como herramienta para establecer incentivos que promuevan el mejor desempeño funcionario.

Cabe tener presente que como proceso, la evaluación de desempeño forma parte de la Política de Recursos Humanos, la cual tiene como base el desarrollo de las personas; en este sentido, los parámetros de medición que se establecieron están en estrecha relación con la función que se desempeña y las obligaciones suscritas en el marco de los respectivos contratos de trabajo, aprovechándose esta instancia para fomentar el diálogo y la retroalimentación al interior de los equipos de trabajo, además del establecimiento de compromisos de mejoras objetivos.

Dentro de este contexto, se ha trabajado en un sistema de evaluación de desempeño para el Hospital Regional San Juan de Dios, el cual se encuentra desarrollado en la siguiente propuesta, y que tiene como finalidad su ejecución de acuerdo al Programa Operativo Anual de la Unidad de Recursos Humanos, además el presente trabajo otorga lineamientos, criterios y procedimiento para obtener un diagnóstico del desempeño de los/las servidores/as del nosocomio.

La ejecución de la evaluación del desempeño permitirá establecer las medidas necesarias para motivar, reforzar y estimular el buen rendimiento laboral de los/las servidores/as, tales como el establecimiento de planes de mejoramiento e incentivos.

En una institución como el Hospital Regional San Juan de Dios, donde no existe una cultura de evaluación de desempeño al personal con ítem TGN, la propuesta de instrumentos presentados permitirá la ejecución con un método sencillo, permitiendo una adaptación sin mayores impactos a un proceso al que ni la institución ni sus servidores públicos con ítem TGN se encuentran habituados, de la misma forma los instrumentos propuestos para el personal con ítem SUS y contratos, son sencillos y prácticos para su ejecución.

No obstante lo anterior, la Unidad de Recursos Humanos mediante la responsable de la ejecución de evaluación del desempeño, podrán incorporar progresivamente, a medida que sus recursos físicos, financieros y/o tecnológicos se lo permitan para la evaluación al resto del personal.

A inicio de la práctica profesional, el objetivo de la propuesta fue alcanzar un modelo de evaluación de 180 grados, pero en base entrevistas con jefatura de Recursos Humanos, Srta. Marisol Tolay Cabero, responsable de ejecución de la evaluación el desempeño Lic. María Eugenia Yuca y resultados de los grupos focales con los jefes de cada Unidad, se tomó la decisión de realizarlo de la manera más sencilla, por el número de personal a evaluar.

Por lo anterior se ha iniciado con elaboración de los instrumentos conforme a reglamentos y normativas bajo las cuales se enmarcan las y los servidores públicos del Hospital Regional San Juan de Dios; con un sistema de evaluación de 90 grados.

5.2. Principios básicos que sustentan el Sub-Sistema de Evaluación del Desempeño

- Por ser el recurso humano el más importante de cuanto disponen las instituciones para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
- La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.
- El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo evaluado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.
- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el funcionario desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad en su trabajo.

5.3. Objetivos del Sub-Sistema de Evaluación del Desempeño

5.3.1. Objetivo General

Fomentar la eficacia de los servidores del Hospital Regional San Juan de Dios, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura.
- 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 subalternos, para el logro de las metas de la institución.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

5.4. Principios orientadores del proceso de Evaluación de Desempeño

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación se expresan en unos principios y pautas orientadoras que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos, entendiendo como principio al valor supremo que dirige nuestra conducta y que asumimos como inviolable si somos coherentes entre nuestra práctica y nuestro razonamiento.

Para el proceso de evaluación se deberá tener en consideración en forma permanente los siguientes principios:

- **Transparencia**

Los instrumentos, periodos, procedimiento y plazos de evaluación deberán ser conocidos a cabalidad por parte de los evaluadores y evaluados, esta circunstancia se garantizó por medio de la capacitación que se realizó como primera etapa del proceso de ejecución de la evaluación.

Por otra parte, el procedimiento que se estableció para la evaluación, contempló las medidas necesarias para que los servidores estén debidamente informados de los resultados de las calificaciones realizadas y tengan la posibilidad de manifestar su desacuerdo con éstas, mediante antecedentes debidamente fundados.

- **Confidencialidad**

Las evaluaciones conservaron el carácter de confidenciales durante todo el periodo en que la evaluación se desarrolló. Para lo anterior los involucrados en el proceso mantuvieron en reserva los documentos y la información a la que tuvieron acceso en el ejercicio de sus respectivos cargos, sin perjuicio de lo anterior una vez que el proceso de evaluación ha concluido, las calificaciones finales obtenidas por los servidores dejaron de tener tal condición.

- **Pertinencia**

La evaluación solamente midió los factores y sub factores predefinidos en el instrumento diseñado al efecto como propuesta conforme a las funciones y responsabilidades del evaluado debidamente establecidas en el manual de puestos, facilitando una distribución razonable de las calificaciones para distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores.

- **Estandarización y coordinación**

La evaluación fue guiada por un procedimiento e instrumento estandarizado. Adicionalmente, con la finalidad de garantizar este principio se estableció una coordinación permanentemente y centralizada en la Unidad de Recursos Humanos del Hospital.

- **Objetividad**

La evaluación cumple con el principio de objetividad cuando el proceso:

- Identifica diferentes fuentes - personales y documentales para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
- Utiliza la contrastación de información proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias.
- Prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.
- Determina los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación.

- **Participación**

La evaluación cumple con este principio cuando:

- La relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo y al consenso.
- El evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los objetivos del plan de desarrollo profesional.
- El evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera.

- **Equidad**

Se cumple este principio cuando:

- El evaluador es justo con el evaluado, con la institución donde trabaja y la comunidad.
- El evaluador asigna la valoración que cada uno se merece.
- Se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones.

- **Imparcialidad**

Los jefes responsables de realizar la evaluación, debían actuar con total independencia, objetividad y sin designio anticipado a favor o en contra del evaluado; además, no se ejercerá sobre ellos influencia o presión alguna que atente a su imparcialidad en el cumplimiento de su función evaluadora.

- **Veracidad**

La veracidad de la evaluación, debía estar garantizada por la responsabilidad y apego a los principios aplicados en el proceso evaluativo, a fin de evitar cuestionamientos o inconformidad por parte del evaluado.

- **Responsabilidad**

Los jefes debían asumir la responsabilidad de responder por el desempeño laboral del personal bajo su mando; en consecuencia, la calificación que obtenga el evaluado, es relativa a la eficiencia y efectividad de la jefatura.

- **Justicia**

Los jefes debían realizar la evaluación, apegada al justo y sano juicio sobre el desempeño laboral del evaluado, sin considerar aspectos positivos o negativos de su persona; únicamente, en lo relativo al ejercicio de sus funciones en su puesto de trabajo.

- **Retroalimentación**

Las jefaturas debían velar por el establecimiento de un diálogo permanente con el servidor, donde en conjunto se revisen y analicen los resultados de desempeño que cada persona ha demostrado durante la gestión 2019.

Por medio de este proceso el servidor evaluado conocerá en forma privada la visión, opinión y percepción que la jefatura tiene de su labor, verá además reflejada la contribución objetiva que realiza por medio de su trabajo al desempeño de la unidad a la cual pertenece, a través de indicadores objetivos de desempeño, lo que le permitirá

fortalecer aquellos aspectos destacados de su labor, así como enfocarse en sus debilidades y tomar las medidas necesarias para subsanarlas.

Para garantizar el cumplimiento de este proceso, se establecieron entrevistas entre el evaluador y evaluado al momento de realizar las evaluaciones correspondientes.

La evaluación del desempeño comprende un conjunto de factores y sub factores objetivos de desempeño, los que fueron de público conocimiento a través del presente trabajo de profesionalización y sus instrumentos.

Para las instancias de retroalimentación el evaluador debía haber seguido las siguientes recomendaciones:

- Planificar anticipadamente la reunión, con la finalidad de tener claro los conceptos a tratar y profundizar con cada persona.
- Anotar y tener a la vista la hoja de vida o registro de incidentes críticos que consignará los comportamientos significativamente positivos y negativos observados durante el período, de modo que sirvan de fundamento al contenido de la evaluación.
- Efectuar el levantamiento de los antecedentes, que permitan construir los compromisos desempeño del personal a su cargo.
- Establecer un ambiente grato, cálido y respetuoso, cuidando que el tema se circunscriba a la evaluación y no a temas personales.
- Realizar un resumen del proceso de evaluación para que cada servidor comprenda la manera en que está siendo evaluado.
- Dar espacio para que cada persona evaluada exprese su punto de vista respecto a la evaluación.
- Propiciar un diálogo respecto a los aspectos que incidieron en un buen o en un mal desempeño.
- Establecer compromisos de mejoramiento de desempeño orientados a desarrollar las competencias y/o conductas evaluadas, dando ejemplos concretos del comportamiento esperado.

5.5. Intervinientes en el proceso de evaluación

A lo largo del proceso de evaluación actuarán distintos participantes, los cuales cumplirán distintos roles y tendrán diferentes objetivos en las etapas del proceso. Para ello el presente trabajo señala quienes participaron en el proceso, sus roles y las distintas etapas en las que participaron los distintos intervinientes, como se detalla a continuación:

Unidad de Recursos Humanos

La Unidad de Recursos Humanos se ocupa de seleccionar, contratar, acoger, mantener y desarrollar a los servidores y servidoras del Hospital Regional San Juan de Dios.

En el marco de la evaluación del desempeño la Unidad de Recursos Humanos fue el responsable de la coordinación general del proceso de evaluación de desempeño.

Sus funciones en el proceso fueron las siguientes:

- Implementar el proceso de evaluación.
- Apoyar y asistir a todas las unidades y funcionarios/as de la organización en el proceso de evaluación.
- Velar por el cumplimiento de la totalidad de las etapas establecidas en el proceso de evaluación.
- Velar que el proceso se desarrolle en los plazos establecidos.

Por todo lo anterior la Unidad de recursos Humanos mediante la Srta. Marisol Tolay Cabero Jefe de la Unidad, Lic. María Eugenia Responsable de la programación y ejecución y mi persona Univ. Rene Jesús Sullca Pérez como apoyo para tal efecto, realizamos diferentes actividades con la finalidad de determinar los instrumentos correctos, el programa y cronograma para su ejecución posterior de la evaluación de desempeño.

- **El evaluador y su actuación**

La evaluación del desempeño debía ser efectuada por el jefe inmediato superior del servidor a ser evaluado con base a los factores y parámetros establecidos en la programación de la evaluación del desempeño, el mismo se encuentra a continuación.

Para la ejecución de la evaluación del desempeño se conformó un comité para el mismo, conformado por un presidente, secretario y vocal; siendo este último el inmediato superior del personal a ser evaluado, los cuales se designaron mediante memorándums por la máxima autoridad ejecutiva, Dr. Roberto José Baldiviezo Calles, y serían los encargados de desarrollar todo el proceso.

El comité evaluador responderá a todos los recursos de revocatoria interpuestos por los servidores y servidoras públicos (evaluados) emergentes del referido proceso de evaluación del desempeño.

Asimismo, el Comité de Evaluación del Desempeño debía velar por la aplicación y estricto cumplimiento de la Evaluación del Desempeño Gestión 2019, acorde a normativa legal vigente.

Todo servidor y servidora público del Hospital Regional San Juan De Dios que tiene a su cargo la supervisión de personal y cuenta con una antigüedad igual o mayor a tres meses en el puesto, se constituiría en "*Evaluador*" (Vocal del Comité de Evaluación del Desempeño) es quien, dirigió, impartió las órdenes y supervisó el cumplimiento de las labores de manera regular, y completó los formularios que le fueron proporcionados por la Unidad de Recursos Humanos.

En caso que el servidor haya tenido más de un jefe directo en el período de evaluación, sería el último jefe directo quien debe calificarlo, este último deberá pedir a la/s jefatura/s directa/ anterior/es, una evaluación, en el formato ya señalado, informes y todos los antecedentes que considere necesarios, con el fin de tener los antecedentes que le permitan realizar una correcta evaluación.

El evaluador debía mantener durante todo el proceso una conducta profesional caracterizada por el respeto, la discreción, la objetividad y equidad en las observaciones que realiza y en la información que recibe y busca.

Así mismo, debe mantener una actitud abierta al diálogo y a la escucha, en las entrevistas debe manejar algunas técnicas de relación y comunicación que le faciliten aprovechar al máximo los momentos de encuentro con el evaluado y manejar con respeto y seguridad situaciones que en algún momento pueden ser difíciles al generar reacciones de malestar en el evaluado.

Antes de iniciar el proceso es conveniente que conozca perfectamente el objetivo de la evaluación, los instrumentos y el procedimiento que debe seguir, conocer cuál o cuáles son las personas que va a evaluar, las funciones que desempeñan, organizar con ellos un cronograma acerca de los momentos y fechas para la evaluación y llegar a ésta además de tener la información y las evidencias necesarias, con una imagen clara y definida del desempeño del evaluado que le proporcione seguridad en la entrevista y en los criterios que expone sobre la valoración asignada a cada aspecto evaluado.

- **Comité evaluador**

El comité evaluador será la instancia que determine la validez del proceso evaluatorio y determine la nota final y el nivel en que corresponde calificar a cada servidor bajo su dependencia, teniendo como base los antecedentes del evaluado (evaluaciones de la jefatura, anotaciones en la hoja de vida o registro de incidentes críticos, resultados de la aplicación de compromisos de desempeño, entre otros).

Los tres servidores de más alto nivel jerárquico del Hospital Regional San Juan de Dios, excluido el Director General, o quienes los representen, conformarán el comité evaluador, quienes serán los encargados de asesorar a la Máxima Autoridad Ejecutiva, Dr. Roberto Baldiviezo Calles en la instancia de apelación.

El comité evaluador estuvo constituido por los siguientes integrantes:

- *Presidente:* Director Administrativo - Lic. Roberto Antonio Nieva Echazú.

- *Secretorio/a:* Jefe de Recursos Humanos - Srta. Marisol Tolay Cabero.
- *Vocal:* Jefe inmediato superior de la servidora y/o servidor Público a ser evaluado.

Asimismo, se hace notar que el comité de Evaluación del Desempeño será único por cada Área, Servicio o Unidad, el presidente y el secretario serán fijos y el único que rotará será el evaluador (jefe inmediato superior del servidor público o ser evaluado).

- **El evaluado y su actuación**

El evaluado tiene derecho a conocer los aspectos sobre los cuales va a ser evaluado, los contenidos del instrumento de evaluación, los procedimientos y la calificación. Debe, igual que el evaluador, mantener durante el proceso de evaluación una conducta profesional caracterizada por el respeto, la confianza y actitud abierta a las observaciones y aceptación de sus aciertos y errores y estar dispuesto a entregar los informes o evidencias solicitadas o que considere convenientes, a facilitar y a colaborar con el proceso.

Para tal efecto los evaluados serán:

TABLA N° 3.- Personal a ser evaluado

SERVIDORES	CANTIDAD
Ítem TGN	579
Ítem SUS	277
Eventual Partida 12100	37
Consultor de Línea 25220	14

Fuente: Elaboración Propia

Un total de 907 servidores a ser evaluados con contrato a plazo fijo (Personal Eventual Partida 12100 y Consultor de Línea 25220) o indefinido (Ítem TGN e ítem SUS) con un mínimo de tres meses continuos de trabajo en el Hospital Regional San Juan de Dios.

Se exceptuarán de la evaluación servidores que por cualquier motivo hubieren desempeñado efectivamente sus funciones por un lapso inferior a tres meses, ya sea en forma continua o discontinua durante la gestión 2019.

- **Director General:**

La máxima autoridad ejecutiva recibirá, analizará y resolverá las apelaciones presentadas por los servidores que no estén de acuerdo con la calificación otorgada por el comité evaluador respectivo.

5.6. Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son la Programación y Ejecución del Desempeño.

PRIMERA PARTE

PROGRAMACIÓN

5.6.1. Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño

En base a las NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, ARTÍCULO 25. (PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO). - La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad. La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

- a. Los factores de evaluación serán establecidos considerando la categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con el contenido del Programa Operativo Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión.
- b. Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables conforme a la Programación Operativa Anual Individual.
- c. 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.

CUADRO N° 4.- Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño

Etapas	Insumo-Procedimiento-Producto	Instrumento	Plazo	Responsable
	Insumo: Disposiciones legales contenidas en el reglamento específico del S.A.P; Normas Básicas del S.A.P. y Reglamento Interno de Personal del H.R.S.J.D.D.
	Procedimiento (Tareas):			
1	Elaboración del Programa de Evaluación del Desempeño, incluyendo las actividades y plazos, formularios (instrumentos) a utilizar y metodología de calificación.	Normativa Legal	3	Recursos Humanos
2	Remisión del Programa de Evaluación del Desempeño, elevado a consideración y decisión del Director General del H.R.S.J.D.D.T.	Informe Técnico	1	Recursos Humanos
3	Aprobación del Programa de Evaluación del Desempeño	Disposición legal interna	3	Director General del H.R.S.J.D.D.T.
	Producto: Programa de Evaluación del Desempeño.

*Fuente: Elaboración Propia
Datos: Reglamento específico del SAP*

Para la elaboración de la siguiente propuesta, cuyo trabajo coadyuva al cumplimiento de objetivos específicos planteados en el POA 2019 de la Unidad de Recursos Humanos (Anexo N° 4) se realizó lo siguiente:

5.6.1.1. Programa de Evaluación del Desempeño

Para la realización del mismo, se llevaron a cabo diferentes actividades como las entrevistas y consultas a los jefes de Unidad, servicios y/o áreas del Hospital Regional San Juan de Dios acerca de sus experiencias en anteriores evaluaciones, así también las observaciones a instrumentos utilizados, de la misma forma se realizaron reuniones en grupos focales para recabar las observaciones y sugerencias para la elaboración de los instrumentos de evaluación 2019, ya que los mismos sirven de base para la elaboración del siguiente programa de evaluación.

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN 2019 - HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS DE TARIJA

I. INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Desempeño es un proceso permanente que mide el grado de Cumplimiento del Programa Operativo Anual individual, por parte del servidor/a público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado.

La periodicidad con la que se debe aplicar, es de por lo menos una vez al año y los requisitos indispensables para que la Evaluación del Desempeño sea exitoso debe existir un espíritu de autocrítica y sana competencia con uno mismo; que los resultados sean discutidos y analizados entre el inmediato superior y el funcionario; que impere un criterio objetivo centrado en el Programa Operativo Anual Individual y que cada funcionario exprese lo que realmente ha ejecutado.

Es en este sentido, la Evaluación del Desempeño en el ámbito público, no sólo constituye un instrumento de gestión, sino que también un mecanismo de control del uso adecuado de los recursos públicos sobre la base de asignación previa de responsabilidades y sobre la forma y alcance de su aplicación.

El Estatuto del Funcionario Público, Ley N° 2027 en su Artículo 27, establece que todos las Entidades Públicas de modo obligatorio deberán programar y ejecutar los procesos de Evaluación del Desempeño en la forma y condiciones previstos en el Estatuto del Funcionario Público, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, Reglamento del Estatuto de los Trabajadores en Salud Pública de Bolivia del Decreto Supremo 28909. El objetivo de la función de Evaluación del Desempeño es constituirse en un medio para desarrollar

programas de mejoramiento; servir como uno de los elementos de juicio para la promoción; evaluar la calidad de las funciones precedentes al diseño de puestos o POAI, reclutamiento, selección; inducción, valoración; determinar los estímulos económicos y/o psicosociales y confirmar la permanencia de un funcionario en la institución.

La responsabilidad por la Programación y control de la función de Evaluación del Desempeño, es de la Unidad de Recursos Humanos; por la ejecución y calidad de la misma, del inmediato superior; por la presentación de actividades desarrolladas durante el periodo sujeto a evaluación del funcionario.

II. MARCO LEGAL

Las disposiciones legales relacionadas a la Evaluación del Desempeño son:

- Constitución Política del Estado.
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental
- Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S. N° 26115.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.
- Decreto Supremo 28909 Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia

III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Evaluar a las servidoras y servidores públicos con Ítem TGN, Ítem SUS, Personal Eventual Partida 12100 y Consultor de Línea Partida 25220 del H.R.S.J.D.D.
- Proporcionar información para la detección de necesidades de capacitación.
- Identificar los casos de desempeño no satisfactorios para tomar las acciones que correspondan.
- Constituir una fuente de información para la movilidad de personal, adoptando medidas que beneficien al nosocomio y a la servidora y/o servidor público.

IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La Evaluación del Desempeño se realizará en el Hospital Regional San Juan De Dios de Tarija y se aplicará a las servidoras y servidores públicos con Ítem TGN, Ítem SUS, Personal Eventual Partida 12100 y Consultor de Línea Partida 25220.

V. METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN

Los factores y ponderaciones son los siguientes:

CUADRO N° 5.- Metodología de calificación

EVALUACIÓN	PONDERACIÓN SOBRE 100%																
<p>1.- Cumplimiento de Resultados: Comparación del Programa Operativo Anual individual (POAI) Gestión 2019 del formulario de informe de Actividades: FORM-EDD/INFORME DE ACTIVIDADES</p> <p>Deberá ser presentado por cada servidor evaluado (TGN, SUS, 12100 Y 25220) y calificado por el inmediato superior.</p>	50%																
<p>2.- Resultado obtenido de la aplicación de los formularios de Evaluación del Desempeño (FACTORES):</p> <table border="1" data-bbox="313 1121 1198 1843"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="313 1121 1198 1171">TGN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="313 1171 727 1222">Jefes de cada Unidad/Servicio/Área</td> <td data-bbox="727 1171 1198 1222">FORM-SAP-EDD/TGN-01</td> </tr> <tr> <td data-bbox="313 1222 727 1369"> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos </td> <td data-bbox="727 1222 1198 1369">FORM-SAP-EDD/TGN-02</td> </tr> <tr> <td data-bbox="313 1369 727 1558"> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Administrativos • Aux. Administrativos • Aux. en enfermería • Servicios Generales </td> <td data-bbox="727 1369 1198 1558">FORM-SAP-EDD/TGN-03</td> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="313 1558 1198 1608">SUS-12100-25220</th> </tr> <tr> <td data-bbox="313 1608 727 1659">Jefes de cada Unidad/Servicio/Área</td> <td data-bbox="727 1608 1198 1659">FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="313 1659 727 1806"> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos </td> <td data-bbox="727 1659 1198 1806">FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="313 1806 727 1843"> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos </td> <td data-bbox="727 1806 1198 1843"></td> </tr> </tbody> </table>	TGN		Jefes de cada Unidad/Servicio/Área	FORM-SAP-EDD/TGN-01	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos 	FORM-SAP-EDD/TGN-02	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Administrativos • Aux. Administrativos • Aux. en enfermería • Servicios Generales 	FORM-SAP-EDD/TGN-03	SUS-12100-25220		Jefes de cada Unidad/Servicio/Área	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A)	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos 	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B)	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos 		50%
TGN																	
Jefes de cada Unidad/Servicio/Área	FORM-SAP-EDD/TGN-01																
<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos 	FORM-SAP-EDD/TGN-02																
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Administrativos • Aux. Administrativos • Aux. en enfermería • Servicios Generales 	FORM-SAP-EDD/TGN-03																
SUS-12100-25220																	
Jefes de cada Unidad/Servicio/Área	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A)																
<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos 	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B)																
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos 																	

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Aux. Administrativos • Aux. en enfermería • Servicios Generales 	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (C)		
<p>Lo calificación final (ponderación sobre 100%) será la suma de la calificación obtenida en: 1.- Informe de actividades (FORM-EDD/INFORME DE ACTIVIDADES).</p> <p>2.- Formulario de Evaluación (Factores).</p>				

VI. INSTRUMENTOS

Se utilizarán los formularios consignados en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal que se detallan o continuación:

- **DOCUMENTO 1:** Programa de Evaluación del Desempeño Gestión 2019.
- **DOCUMENTO 2:** Cronograma de Evaluación del Desempeño.
- **DOCUMENTO 3:** Memorándum designación como presidente del comité de Evaluación del Desempeño.
- **DOCUMENTO 4:** Memorándum designación como secretario del comité de Evaluación del Desempeño.
- **DOCUMENTO 5:** Memorándum designación como vocal del comité de Evaluación del Desempeño (Jefes de Unidad).
- **DOCUMENTO 6:** Acta de Conformación del Comité de Evaluación del Desempeño.
- **DOCUMENTO 7:** Solicitud de informe de Actividades.
- **FORM-EDD/INFORME DE ACTIVIDADES**
- **FORMULARIO DE EVALUACIÓN (FACTORES)** según corresponda:
 - FORM-SAP-EDD/TGN-01
 - FORM-SAP-EDD/TGN-02
 - FORM-SAP-EDD/TGN-03
 - FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A)
 - FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B)
 - FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (C)

- **DOCUMENTO 8:** informe de Evaluación del Desempeño.
- **DOCUMENTO 9:** Memorándum de Resultado de Evaluación del Desempeño.
- **DOCUMENTO 10:** Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño.

VII. EVALUADORES Y COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

El Comité de Evaluación del Desempeño deberá responder o todos los recursos de revocatoria interpuestos por las servidoras y servidores públicos (evaluados) emergentes del referido proceso de Evaluación del Desempeño.

Asimismo, el Comité de Evaluación del Desempeño debe velar por la aplicación y estricto cumplimiento de la Evaluación del Desempeño Gestión 2019, acorde a normativa legal vigente.

Toda servidora y servidor público del Hospital Regional San Juan De Dios que tiene a su cargo la supervisión de personal y cuenta con una antigüedad igual o mayor o tres meses en el puesto, se constituirá en "*Evaluador*" (Vocal del Comité de Evaluación del Desempeño) y completará los formularios proporcionados por la Unidad de Recursos Humanos.

El Comité de Evaluación del Desempeño está conformado de la siguiente manera:

- *Presidente:* Director Administrativo - Lic. Roberto Antonio Nieva Echazú.
- *Secretorio/a:* Jefe de Recursos Humanos - Srta. Marisol Tolay Cabero.
- *Vocal:* jefe inmediato superior de la servidora y/o servidor Público a ser evaluado.

Asimismo, se hace notar que el comité de Evaluación del Desempeño será único por cada Área, Servicio o Unidad, el presidente y el secretorio serán fijos y el único que rotará será el evaluador (jefe inmediato superior del Servidor Público o ser evaluado).

VIII. CRONOGRAMA

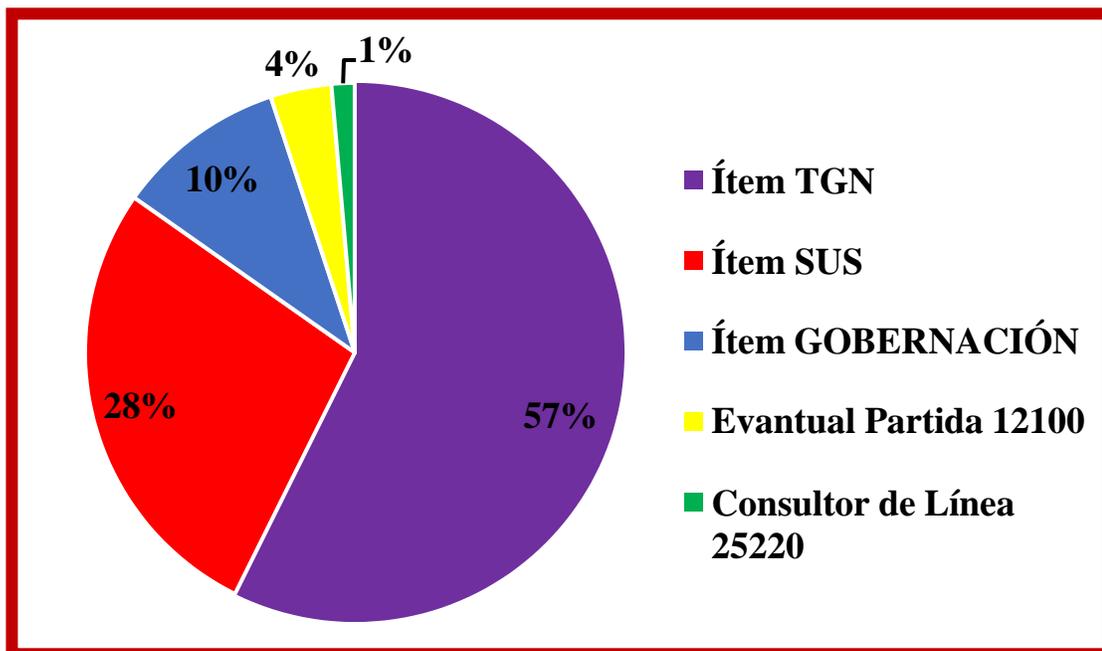
El cronograma de ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño Gestión 2019, cursa de acuerdo a Formulario 2, y se adjunta al presente programa.

Es conveniente señalar que la ejecución de la Evaluación del Desempeño constituye un instrumento de fortalecimiento institucional de los Recursos Humanos del Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija.

5.6.1.2. Instrumentos de Evaluación

Para la elaboración de los instrumentos como propuesta para la ejecución de la Evaluación del Desempeño Gestión 2019, se realizó un previo análisis de la situación y apreciación de la realidad en el personal del Nosocomio; identificando un personal bastante numeroso y que los mismos no tienen una cultura de evaluación del desempeño ya que consideran a este un medio para el retiro de personal y sanciones, así también según entrevista e información proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos, al personal con ítem Gobernación Partida 117 se ejecuta la evaluación del desempeño anualmente durante los meses mayo y junio, según instructivo e instrumentos emitidos por la Secretaria de Economía y Finanzas-Recursos Humanos, sin embargo este grupo de personal solo representan el 10% del total del personal que debería evaluarse anualmente, como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 3.- Porcentaje de la relación de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Por tal motivo la elaboración de estos instrumentos es de vital importancia para la Unidad de Recursos Humanos, los mismos fueron realizados en base a normativa vigente para cada tipo de personal; los mismos fueron clasificados para la evaluación en dos grupos: Personal con ítem TGN, para quienes se tuvo que elaborar los formularios en base a Decreto Supremo 28909 Reglamento del Trabajador en Salud; el segundo grupo conformado por el personal con Ítem SUS, personal Eventual y Consultor de Línea cuyos formularios de evaluación se realizaron en base a normativa vigente de la Gobernación.

Los instrumentos se clasifican en 2:

1. **Formulario de informe de actividades:** en el cual se calificará el cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual de la gestión 2019.



**HOSPITAL REGIONAL
"SAN JUAN DE DIOS"**
Junín y Santa Cruz
Telf. 6645555 – 6642883
Emergencias: 118 – Fax: 6642551

FORM-EDD/INFORME DE ACTIVIDADES



INFORME DE ACTIVIDADES

DATOS DEL SERVIDOR/A EVALUADO/A

FECHA DE PRESENTACIÓN:...../...../.....

APELLIDOS Y

NOMBRES:.....

SERVICIO/UNIDAD:

CARGO:.....

Servidor: TGN SUS 12100 25220

ELABORADO POR EL SERVIDOR/A			ELABORADO POR EL INMEDIATO SUPERIOR	
	a) Enuncie cada una de las funciones citadas en el POAI. (funciones específicas y rutinarios que realizó en la gestión 2019)	b) Enuncie los resultados que pueden ser: documentos concluidos o tareas cumplidas; en términos de cantidad y calidad.	c) Enuncie aquellos recursos empleados, los que pueden ser materiales, equipos, etc.	d) Indicar el puntaje (0 - 100 puntos) que mejor exprese el cumplimiento de la función indicada, considerando: la cantidad, calidad, oportunidad y eficiencia en el uso de recursos.
N°	FUNCIONES	RESULTADOS	RECURSOS	CALIFICACIÓN
1				
2				
3				
Suma de las calificaciones obtenidas dividido entre el número de funciones calificadas.			TOTAL	
Mediante regla de tres, determinar el total sobre el 50%.			CALIFICACIÓN OBTENIDA	%

FIRMA DEL FUNCIONARIO

FIRMA DEL INMEDIATO SUPERIOR

2. **Formularios de calificación de factores:** conforme a conclusiones de los grupos focales con los inmediatos superiores, estos formularios debían ser elaborados de acuerdo a los cargos, por lo anterior se realizaron tres formularios de acuerdo a los cargos, como se presenta a continuación:

CUADRO N° 6.- Formularios de acuerdo a los cargos evaluados

TGN	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de cada Unidad/Servicio/Área 	FORM-SAP-EDD/TGN-01
<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos 	FORM-SAP-EDD/TGN-02
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Administrativos • Aux. Administrativos • Aux. en enfermería • Servicios Generales 	FORM-SAP-EDD/TGN-03
SUS-12100-25220	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de cada Unidad/Servicio/Área 	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A)
<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería • Bioquímicos • Farmacéuticos 	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B)
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Administrativos • Aux. Administrativos • Aux. en enfermería • Servicios Generales 	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (C)

Fuente: Elaboración Propia



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONARIOS DE MANDO MEDIO

DATOS GENERALES

Nombre Completo del Evaluado:

Nombre de la Unidad, Servicio y/o Área:

Cargo:

Evaluado por:

Cargo del Evaluador:

Periodo de Evaluación:

Fecha de Evaluación:

FACTORES DE EVALUACIÓN

Cada uno de los subfactores debe ir acompañado del grado que identifique al funcionario evaluado, indicando además el respectivo puntaje, que sigue de la siguiente manera: **Grado N° 1 = Insuficiente (puntaje de 20 a 39); Grado N° 2 = En Observación (puntaje de 40 a 59); Grado N° 3 = Suficiente (puntaje de 60); Grado N° 4 = Bueno (puntaje de 61 a 80); Grado N° 5 = Excelente (puntaje de 81 a 100).**

1.- HABILIDADES GERENCIALES (30%)

	GRADO	PUNTAJE
Planificación.- medida en que el funcionario elabora la planificación operativo requerida por el área bajo su responsabilidad, a partir del uso y aprovechamiento de las orientaciones de políticas institucionales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organización.- Medida en que el funcionario asigna efectivamente los recursos humanos y materiales disponibles de acuerdo con 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.- 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.- 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"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.- RESULTADOS (40%)

	GRADO	PUNTAJE
Eficiencia en el logro de resultados.- Medida en que el funcionario logra los máximos resultados posibles (tanto calidad como en cantidad) dados los resultados disponibles, la eficiencia toma en cuenta el máximo aprovechamiento de recursos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficacia en el logro de resultados.- Medida en que el funcionario logra los resultados requeridos (tanto de calidad como cantidad) en las oportunidades en que son necesarios. No considera el aprovechamiento de recursos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.- CAPACIDADES (20%)

	GRADO	PUNTAJE
Capacidad de decisión. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas dentro del ámbito de su competencia, en función de la información disponible.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respuesta laboral. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad, y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.- ACTITUDES (5%)

	GRADO	PUNTAJE
Iniciativa. - Medida en que el funcionario tiene la actitud orientada a formular, evaluar y proponer opciones y cursos de acción ante las situaciones laborales, sean estas cotidianas o excepcionales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5.- POTENCIAL (5%)

	GRADO	PUNTAJE
Potencial de Desarrollo laboral. - Medida en que el funcionario tiene el potencial para asumir funciones y responsabilidades diferentes o de mayor nivel que las actuales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PUNTAJE TOTAL (Sume el puntaje que asignó a todos los factores)		<input type="text"/>

RESULTADOS

Marque con una cruz, de acuerdo con la calificación obtenida, en que rango de la escala se encuentra el evaluado:

- Insuficiente 20 - 39
- En Observación 40 - 59
- Suficiente (Aprobado) 60
- Bueno 61 - 80
- Excelente 81 - 100

OBSERVACIONES

De acuerdo con las calificaciones obtenidas indicar

- **Potencialidades**

- **Debilidades**

Lugar:

Firma del Jefe Inmediato Superior

Fecha:



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE
 FUNCIONARIOS CON NIVEL PROFESIONAL**

DATOS GENERALES

Nombre Completo del Evaluado:

Nombre de la Unidad, Servicio y/o Área:

Cargo:

Evaluado por:

Cargo del Evaluador:

Periodo de Evaluación:

Fecha de Evaluación:

FACTORES DE EVALUACIÓN

Cada uno de los subfactores debe ir acompañado del grado que identifique al funcionario evaluado, indicando además el respectivo puntaje, que sigue de la siguiente manera: **Grado N° 1 = Insuficiente (puntaje de 20 a 39); Grado N° 2 = En Observación (puntaje de 40 a 59); Grado N° 3 = Suficiente (puntaje de 60); Grado N° 4 = Bueno (puntaje de 61 a 80); Grado N° 5 = Excelente (puntaje de 81 a 100).**

1.- RESULTADOS (35%)

	GRADO	PUNTAJE
Eficiencia en el logro de resultados. - Medida en que el funcionario logra los máximos resultados posibles (tanto en calidad como en cantidad) dados los recursos disponibles. La eficiencia toma en cuenta el máximo aprovechamiento de los recursos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficacia en el logro de resultados. - Medida en que el funcionario logra los resultados requeridos (tanto de calidad como en cantidad) en las oportunidades en que son necesarios. No considera el aprovechamiento de recursos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.- CAPACIDADES (50%)

	GRADO	PUNTAJE
Claridad Conceptual y Analítica. - Medida en que el funcionario dispone de conocimiento y soportes conceptuales y teóricos requeridos para el puesto, y tiene capacidad para interpretarlos y usarlos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respuesta Laboral. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad, y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
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.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relaciones Interpersonales. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, tanto dentro de equipos de trabajo como terceros (de la institución o ajenos a la misma).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Expresión y Comunicación. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para utilizar adecuadamente el lenguaje verbal y escrito, y para transmitir y comunicar ideas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.- ACTITUDES (10%)

	GRADO	PUNTAJE
Iniciativa. - Medida en que el funcionario tiene la actitud orientada a formular, evaluar y proponer opciones y cursos de acción ante las situaciones laborales, sean estas cotidianas o excepcionales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Espíritu de Colaboración. - Medida en que el funcionario tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.- POTENCIAL (5%)

	GRADO	PUNTAJE
Potencial de Desarrollo laboral. - Medida en que el funcionario tiene el potencial para asumir funciones y responsabilidades diferentes o de mayor nivel que las actuales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PUNTAJE TOTAL (Suma el puntaje que asignó a todos los factores)	<input type="text"/>
--	----------------------

RESULTADOS

Marque con una cruz, de acuerdo con la calificación obtenida, en que rango de la escala se encuentra el evaluado:

- Insuficiente 20 - 39
- En Observación 40- 59
- Suficiente (Aprobado) 60
- Bueno 61 - 80
- Excelente 81 - 100

OBSERVACIONES

De acuerdo con las calificaciones obtenidas indicar

- **Potencialidades**

- **Debilidades**

Lugar:

Fecha:

Firma del Jefe Inmediato Superior



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONARIOS CON NIVEL
TÉCNICO
ADMINISTRATIVO - AUXILIAR Y DE SERVICIOS**

DATOS GENERALES

Nombre Completo del Evaluado:	<input type="text"/>
Nombre de la Unidad, Servicio y/o Área:	<input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>
Evaluado por:	<input type="text"/>
Cargo del Evaluador:	<input type="text"/>
Periodo de Evaluación:	<input type="text"/>
Fecha de Evaluación:	<input type="text"/>

FACTORES DE EVALUACIÓN

Cada uno de los subfactores debe ir acompañado del grado que identifique al funcionario evaluado, indicando además el respectivo puntaje, que sigue de la siguiente manera: **Grado N° 1 = Insuficiente (puntaje de 20 a 39); Grado N° 2 = En Observación (puntaje de 40 a 59); Grado N° 3 = Suficiente (puntaje de 60); Grado N° 4 = Bueno (puntaje de 61 a 80); Grado N° 5 = Excelente (puntaje de 81 a 100).**

1.- RESULTADOS (35%)

	GRADO	PUNTAJE
Eficiencia en el logro de resultados. - Medida en que el funcionario logra los máximos resultados posibles (tanto en calidad como en cantidad) dados los recursos disponibles. La eficiencia toma en cuenta el máximo aprovechamiento de los recursos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficacia en el logro de resultados. - Medida en que el funcionario logra los resultados requeridos (tanto de calidad como en cantidad) en las oportunidades en que son necesarios. No considera el aprovechamiento de recursos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.- CAPACIDADES (50%)

	GRADO	PUNTAJE
Conocimiento de Instrumental Técnico. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad, y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respuesta Laboral. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad, y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
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.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relaciones Interpersonales. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, tanto dentro de equipos de trabajo como terceros (de la institución o ajenos a la misma).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Expresión y Comunicación. - Medida en que el funcionario dispone de capacidad para utilizar adecuadamente el lenguaje verbal y escrito, y para transmitir y comunicar ideas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.- ACTITUDES (10%)

	GRADO	PUNTAJE
Iniciativa. - Medida en que el funcionario tiene la actitud orientada a formular, evaluar y proponer opciones y cursos de acción ante las situaciones laborales, sean estas cotidianas o excepcionales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Espíritu de Colaboración. - Medida en que el funcionario tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.- POTENCIAL (5%)

	GRADO	PUNTAJE
Potencial de Desarrollo laboral. - Medida en que el funcionario tiene el potencial para asumir funciones y responsabilidades diferentes o de mayor nivel que las actuales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SUBTOTAL (sacar el promedio del puntaje e identificar a que grado corresponde)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PUNTAJE TOTAL (Sume el puntaje que asignó a todos los factores)		<input type="text"/>

RESULTADOS

Marque con una cruz, de acuerdo con la calificación obtenida, en que rango de la escala se encuentra el evaluado:

- Insuficiente 20 - 39
- En Observación 40- 59
- Suficiente (Aprobado) 60
- Bueno 61 - 80
- Excelente 81 - 100

OBSERVACIONES

De acuerdo con las calificaciones obtenidas indicar:

- **Potencialidades**

- **Debilidades**

Lugar:

Fecha:

Firma del Jefe Inmediato Superior



HOSPITAL REGIONAL
“SAN JUAN DE DIOS”
Junín y Santa Cruz
Telf. 6645555 – 6642883
Emergencias: 118 – Fax: 6642551

FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES

Nombres Completo del Evaluado:

Nombre de la Unidad, Servicio y/o Área:

Cargo:

Evaluado Por:

Cargo del Evaluador:

Periodo de Evaluación:

Fecha de Evaluación:

FACTORES DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES

Coloque en la columna el puntaje que mejor exprese en su opinión el desempeño del servidor/a público en el periodo de referencia.

1. Capacidad Técnica:

Se refiere a las capacidades que tiene el servidor/a público para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

		0-49	50-74	75-89	90-100	Puntaje ponderado
FACTORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	En Observación	Suficiente	Bueno	Excelente	(Por favor no llenar)
1.1. Conocimiento del puesto	Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos del trabajo y las funciones del personal vinculado a su puesto.					
1.1. Productividad y calidad del trabajo	Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con las expectativas que tienen de él sus superiores presentando orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.					

1.2. Criterio operativo (iniciativa)	Toma decisiones menores con prontitud y lógica y actúa en consecuencia, cuando no es posible consultar con personal superior.					
1.3. Capacidad de trabajo en equipo	Coopera efectivamente con el grupo de trabajo a su cargo, aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.					
2. Capacidad de Desempeño Institucional:						
Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el servidor/a público hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.						
2.1. Oportunidad	Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.					
2.2. Autonomía	Cumple con los deberes inherentes a su puesto y tareas que se le han encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.					
2.3. Economía	Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de "economía de los recursos".					
2.4. Actualización	Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia técnica en el puesto.					
2.5. Resolución de conflictos	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas y ambiguas, bajo presión o cambio en planes de trabajo e instrucciones. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.					
3. Competencias de Desempeño Personal:						
Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.						
3.1. Vocación de servicio y trabajo en equipo	Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.					
3.2. Compromiso institucional	Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades de la unidad, servicio y/o área, más allá de los deberes y obligaciones normales asignadas a su cargo.					
3.3. Calidad de las relaciones humanas	Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado (respeto, empatía, etc.)					
3.4. Disciplina	Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.					

3.5. Discreción	Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.					
3.6. Imagen y cuidado personal.	Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.					
Puntaje: (Sumar todos los puntajes indicados y dividir por la cantidad de factores)						
Puntaje Total: (Mediante regla de tres, determinar el total sobre el 50%)						%

III. PREGUNTAS ABIERTAS:

1.¿Qué instrumentos de planificación, control y seguimiento de las operaciones utiliza el evaluado?	POA..... POAI..... INFORME DE ACTIVIDADES..... OTRO.....
2.¿Cuál es la principal fortaleza del evaluado?	
3.¿Cuál es la principal debilidad del evaluado?	
4.¿Qué tipo de capacitación requiere el evaluado?	
5.Comentario y recomendación del evaluador	

IV. NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD:

Nombre y firma del Evaluador

Nombre y firma del Evaluado

IMPORTANTE: El presente Formulario de Evaluación Interna debe ser llenado por el Jefe de Unidad y/o Director y se debe tomar en cuenta el debido conocimiento de las funciones que desarrolla el SERVIDOR PÚBLICO del nivel salarial 7 sujeto a evaluación.

Nota.- Este formulario es considerado un instrumento único de evaluación, por lo que no debe presentar enmiendas ni errores.



HOSPITAL REGIONAL
“SAN JUAN DE DIOS”
Junín y Santa Cruz
Telf. 6645555 – 6642883
Emergencias: 118 – Fax: 6642551

FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES

Nombre Completo del Evaluado:

Nombre de la Unidad, Servicio y/o Área:

Cargo:

Evaluado Por:

Cargo del Evaluador:

Período de Evaluación:

Fecha de Evaluación:

FACTORES DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES

Coloque en la columna el puntaje que mejor exprese en su opinión el desempeño del servidor/a público en el periodo de referencia.

1. Capacidad Técnica:

Se refiere a las capacidades que tiene el servidor/a público para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

		0-49	50-74	75-89	90-100	Puntaje ponderado
FACTORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	En Observación	Suficiente	Buena	Excelente	(Por favor no llenar)
1.2. Conocimiento del cargo	Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos del trabajo y las funciones del personal vinculado a su puesto.					
1.3. Productividad y calidad del trabajo	Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con las expectativas que tienen de él sus superiores presentando orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.					

1.4. Criterio operativo (Iniciativa)	Toma decisiones menores con prontitud y lógica y actúa en consecuencia, cuando no es posible consultar con personal superior.					
2. Capacidad de Desempeño Institucional: Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el servidor/a público hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.						
2.1. Oportunidad	Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.					
2.2. Autonomía	Cumple con los deberes inherentes a su puesto y tareas que se le han encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.					
2.3. Economía	Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de "economía de los recursos".					
2.4. Actualización	Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia técnica en el puesto.					
3. Competencias de Desempeño Personal: Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.						
3.1. Vocación de servicio y trabajo en equipo	Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.					
3.2. Compromiso institucional	Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del servicio, más allá de los deberes y obligaciones normales asignadas a su cargo.					
3.3. Calidad de las relaciones humanas	Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado (respeto, empatía, etc.)					
3.4. Disciplina	Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.					
3.5. Discreción	Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.					
3.6. Imagen y cuidado personal	Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.					
Puntaje: (Sumar todas los puntajes indicados y dividir por la cantidad de factores)						

Puntaje Total: (Mediante regla de tres, determinar el total sobre el 50%)	%
--	---

III. PREGUNTAS ABIERTAS:

1. ¿Qué instrumentos de planificación, control y seguimiento de las operaciones utiliza el evaluado?	POA..... POAI..... INFORME DE ACTIVIDADES..... OTRO.....
2. ¿Cuál es la principal fortaleza del evaluado?	
3. ¿Cuál es la principal debilidad del evaluado?	
4. ¿Qué tipo de capacitación requiere el evaluado?	
5. Comentario y recomendación del evaluador	

IV. NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD:

Nombre y firma del Evaluador

Nombre y firma del Evaluado

IMPORTANTE: El presente Formulario de Evaluación Interna debe ser llenado por el Jefe de Unidad y/o Director y se debe tomar en cuenta el debido conocimiento de las funciones que desarrolla el SERVIDOR PÚBLICO sujeto a evaluación en los niveles del 8 al 10.

Nota.- Este formulario es considerado un instrumento único de evaluación, por lo que no debe presentar enmiendas ni errores.



HOSPITAL REGIONAL
“SAN JUAN DE DIOS”
Junín y Santa Cruz
Telf. 6645555 – 6642883
Emergencias: 118 – Fax: 6642551

FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (C)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES

Nombre Completo del Evaluado:

Nombre de la Unidad, Servicio y/o Área:

Cargo:

Evaluado Por:

Cargo del Evaluador:

Periodo de Evaluación:

Fecha de Evaluación:

FACTORES DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES

Coloque en la columna el puntaje que mejor exprese en su opinión el desempeño del servidor/a público en el periodo de referencia.

1. Capacidad Técnica:

Se refiere a las capacidades que tiene el servidor/a público para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

		0-49	50-74	75-89	90-100	Puntaje ponderado
FACTORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN	En Observación	Suficiente	Buena	Excelente	(Por favor no llenar)
1.1. Conocimiento del puesto	Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos del trabajo y las funciones del personal vinculado a su puesto.					
1.2. Productividad y calidad del trabajo	Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con las expectativas que tienen de él sus					

	superiores presentando orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.					
2. Capacidad de Desempeño Institucional:						
Se refiere a la conducta o comportamiento que tiene el servidor/a público hacia el logro de las metas y objetivos de la Institución.						
2.1. Oportunidad	Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.					
2.2. Autonomía	Cumple con los deberes inherentes a su puesto y tareas que se le han encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.					
2.3. Economía	Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de "economía de los recursos".					
3. Competencias de Desempeño Personal:						
Se refiere a la capacidad que tiene el funcionario de adaptación y manejo adecuado de las relaciones interpersonales y mantenimiento de un óptimo clima laboral.						
3.1. Vocación de servicio y trabajo en equipo	Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales					
3.2. Compromiso institucional	Expresa disposición e interés para resolver problemas y necesidades del servicio, más allá de los deberes y obligaciones normales asignadas a su cargo.					
3.3. Calidad de las relaciones humanas	Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado (respeto, empatía, etc.).					
3.4. Disciplina	Cumple las normas, disposiciones y reglamento que regulan el trabajo.					
3.5. Discreción	Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.					
3.6. Imagen y cuidado personal	Se preocupa por su cuidado personal en función de la imagen institucional que representa.					

Puntaje: (Sumar todas los puntajes indicados y dividir por la cantidad de factores)	
Puntaje Total: (Mediante regla de tres, determinar el total sobre el 50%)	%

III. PREGUNTAS ABIERTAS:

1.¿Qué instrumentos de planificación, control y seguimiento de las operaciones utiliza el evaluado?	POA..... POAI..... INFORME DE ACTIVIDADES..... OTRO.....
2.¿Cuál es la principal fortaleza del evaluado?	
3.¿Cuál es la principal debilidad del evaluado?	
4.¿Qué tipo de capacitación requiere el evaluado?	
5.Comentario y recomendación del evaluador	

IV. NOMBRES Y FIRMAS DE CONFORMIDAD:

Nombre y firma del Evaluador

Nombre y firma del Evaluado

IMPORTANTE: El presente Formulario de Evaluación Interna debe ser llenado por el Jefe de Unidad y/o Director y se debe tomar en cuenta el debido conocimiento de las funciones que desarrolla el SERVIDOR PÚBLICO sujeto a evaluación en los niveles del 11 al 15.

Nota.- Este formulario es considerado un instrumento único de evaluación, por lo que no debe presentar enmiendas ni errores.

5.6.1.4. Remisión y aprobación del programa, instrumentos y cronograma de Evaluación del Desempeño

La Unidad de Recursos Humanos de acuerdo a POA 2019 tenía programado llevar a cabo la Evaluación de Desempeño al personal del Hospital Regional San Juan de Dios durante los últimos dos meses del año, para el mismo como resultado del aporte realizado por mi persona a la unidad se preparó la documentación necesaria para que los mismos sean enviados a la Máxima Autoridad Ejecutiva del Hospital Dr. Roberto Baldiviezo Calles para su aprobación e instrucción de la ejecución.

Conforme a lo anterior citado la responsable de la ejecución de la Evaluación del Desempeño Lic. María Eugenia Yuca, elaboró el INFORME TÉCNICO N° 01-ED/2019.y Nota Cite OF. JEF. PERS. N° 449/19 Con REF. SOLICITUD DE APROBACIÓN DEL PROGRAMA E INSTRUMENTOS- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS DE TARIJA -2019.

Los mismos se presentan a continuación.



INFORME TÉCNICO N° 01-ED/2019

A: Dr. ROBERTO JOSÉ BALDIVIEZO CALLES
DIRECTOR DEL H.R.S.J.D.D.- TARIJA

VIA: LIC. ROBERTO ANTONIO NIEVA ECHAZÚ
DIRECTOR ADMINISTRATIVO H.R.S.J.D.D.

LIC. ALEJANDRO DANIEL MAIZARES
SUB DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO H/R.S.J.D.D.

DÉ: SRTA. MARISOL TOLAY CABERO
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
LIC. MARIA EUGENIA YUCA
ADMINISTRATIVO RECURSOS HUMANOS

Dr. Roberto Antonio Nieva Echazú
DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Hospital Regional "San Juan de Dios"

Lic. Alejandro Daniel Maizares
SUB DIRECTOR
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Hospital Regional "San Juan de Dios"

Srta. Marisol Tolay Cabero
JEFE DE RR.HH.
Hospital Regional "San Juan de Dios"

Lic. María Eugenia Yuca
ADMINISTRATIVO RECURSOS HUMANOS
Hospital Regional "San Juan de Dios"

REF.: INFORME TÉCNICO PARA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN 2019 AL PERSONAL DE CONTRATO (PERSONAL EVENTUAL PARTIDA 12100, CONSULTOR INDIVIDUAL DE LÍNEA PARTIDA 25220), PERSONAL CON ITEM SUS Y TGN DEL HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS DE TARIJA

FECHA: 25 de noviembre del 2019

En cumplimiento a Tareas Programadas en el P.O.A 2019 de nuestra Unidad Tengo a bien remitir el siguiente Informe Técnico.

1. ANTECEDENTES:

En fecha 28 de enero del 2019 la Unidad de Planificación en respuesta al instructivo CITE: SUBDIR-ADM-FIN.N°017/19 de la Subdirección Administrativa, remiten a Jefatura de Recursos Humanos el P.O.A 2019, Según formulario 02 Matriz de Articulación Indicadores de Gestión se presenta como objetivo específico "Realizar la Evaluación del Desempeño para medir el cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual por parte de cada funcionario de la institución".

Tomando en cuenta que el manual de organización y funciones de la Unidad de Recursos Humanos "Realiza direccionamiento, coordinación, control de las actividades encaminadas a la Dotación, Evaluación del Desempeño, Movilidad, Capacitación y Registro de personal del Hospital; implementando el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Salud, Planificación de Recursos Humanos, Régimen Laboral, Régimen Ética Pública y Carrera Administrativa, en el marco de las disposiciones vigentes.



2. MARCO NORMATIVO

En el marco de la:

- a) Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, expresa en el Art. 9, "El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos".
- b) Reglamento Interno de Personal del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, Art. 10 (Deberes de los Servidores (as) Públicos de la Gobernación) inc. p) Someterse a procesos técnicos de Evaluación, para fines establecidos según disposiciones legales.
- c) Reglamento Interno de Personal del Hospital, Art. 7 (deberes) inc. L) a someterse a evaluaciones de desempeño en forma periódica o según lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
- d) Reglamento del Ministerio de Salud, Art. 9 (obligaciones) inc. t) Rendir cuentas documentadas sobre las responsabilidades económicas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública.
- e) Convenio intergubernativo entre el Ministerio de Salud y el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija en su Clausula Quinta; EL MINISTERIO, inc. b) Contratar, evaluar y retirar al personal con recursos TGN de establecimientos de Tercer Nivel, en coordinación con la Gobernación y de acuerdo a normativa legal vigente.
- f) Decreto Supremo 28909 Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia, Art. 7 (deberes) inc. a) Desempeñar sus funciones con eficiencia, honestidad ética, dedicación y responsabilidad, en el lugar, horario y condiciones establecidas para la función asignada, compatible con sus conocimientos, experiencia y aptitud.
- g) D.S. 28909, Art. 44 inc. b) la evaluación del desempeño comprende a todos los funcionarios y deberá ser efectuada por lo menos una vez cada año, por la Unidad de Recursos Humanos responsable de la administración de personal del nivel respectivo.



3. OBJETIVO:

Se tiene como objetivo principal el de medir el grado de cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual 2019 de cada puesto, elaborados en el último trimestre de la Gestión 2018, por parte del servidor público, en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante la Gestión 2019, con la finalidad de toma de decisiones en materia de Recursos Humanos, tales como: identificación de capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto y evaluar el trabajo desarrollado por cada uno de los funcionarios.

4. ANÁLISIS TÉCNICO:

De acuerdo a lo programado, la Evaluación del Desempeño deberá llevarse a cabo durante los dos últimos meses del presente año, a: 37 servidores (personal eventual partida 12100), 14 servidores (consultor de línea partida 25220), 277 servidores con ítem SUS, 579 servidores con ítem TGN y HIPIC con un total de 907 servidores a ser evaluados en la Gestión del 2019.

Para el proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño se utilizará como insumo el Programa Operativo Anual Individual (P.O.A.I) de los puestos a ser evaluados, un informe de actividades y el Programa de Evaluación del Desempeño.

Para una ejecución correcta del proceso de Evaluación del Desempeño se llevará a cabo una capacitación a todos los jefes de cada Unidad, Servicio o Área del Hospital Regional San Juan De Dios de Tarija, según cronograma adjuntado.

5. JUSTIFICACIÓN.-

La Evaluación de Desempeño es una herramienta de la Gestión del Talento Humano que no es utilizada en el sector público de forma general y permanente a pesar de que está normalizada, esto implica que no se mide en forma periódica el aporte que realizan los funcionarios a la consecución de los objetivos de las entidades con lo que se pueden diseñar procesos de mejora y agregar valor a la administración de personal, es de ahí el gran interés que como Unidad de Recursos Humanos con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo propuesto, llevar a cabo la ejecución de la Evaluación del Desempeño del personal de nuestro nosocomio, ya que la Evaluación del Desempeño es para mejorar los procesos sistemáticos y periódicos que sirve para estimular cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo mostrándoles puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorarlos.



Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la Evaluación de Desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, actualización, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, etc.

Puede ocurrir que el colaborador (evaluado) se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. Para esto, la Unidad de Recursos Humanos tomará medidas y cambiará la visión negativa de la Evaluación del Desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

En consecuencia, un desarrollo seguro de la Evaluación del Desempeño permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los servidores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado esperado.

Por tanto si bien el desempeño equivale a las conductas que tuvo el funcionario en el periodo evaluado y el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos, es imprescindible que el servidor conozca las expectativas de su desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje.

Es importante recordar que; la Evaluación del Desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral del servidor.

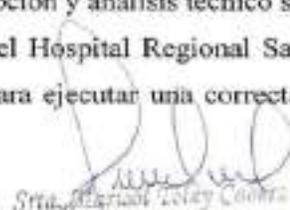
6. CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo descrito se concluye que es necesaria la ejecución de la Evaluación del Desempeño al personal detallado de los diferentes Servicios, Unidades y Áreas del Hospital Regional San Juan De Dios, en base al cronograma establecido para el mismo tomando en cuenta la urgencia de dicho evento.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de la presente descripción y análisis técnico se recomienda:
A los jefes de cada Unidad, Servicio y/o Área del Hospital Regional San Juan De Dios, brindar todo el tiempo necesario y compromiso para ejecutar una correcta Evaluación del Desempeño.


Lic. María Eugenia Yaca
RESP. SEGUIMIENTO Y CONTROL SUBR
UNIDAD DE RR.HH.
Hospital Regional "San Juan de Dios"


Srta. Mariana Teicy Castro
JEFE DE RR.HH.
Hospital Regional "San Juan de Dios"



Tarija, 25 de Noviembre de 2019
CITE OF.JEF.PERS. N°449/19

Señor:
Dr. ROBERTO JOSE BALDIVIEZO CALLES
DIRECTOR DEL H.R.S.J.D.D. DE TARIJA
Presente.-



3601-019

REF.: SOLICITUD DE APROBACIÓN DEL PROGRAMA E INSTRUMENTOS - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS DE TARIJA-2019.-

De mi mayor consideración:

El motivo de la presente es para dar a conocer – que de acuerdo a objetivos en el Programa Operativo Anual de la Unidad de Recursos Humanos se encuentra la ejecución de la Evaluación del Desempeño 2019 al Personal con Ítem TGN, SUS, Personal Eventual Partida 12100 y Consultor de Línea 25200.

Remito para el mismo el material para la ejecución de Evaluación del Desempeño bajo el siguiente detalle:

- Informe técnico.
- Documento 1 Programa de Evaluación del Desempeño Gestión 2019
- Documento 2 Cronograma Evaluación del Desempeño.
- Instrumentos y formatos a utilizar en la Evaluación. (FORM-EDD/INFORME DE ACTIVIDADES Y LOS FORMULARIOS PARA LA CALIFICACIÓN DE FACTORES)

TGN	
Jefes de cada Unidad/Servicio/Área	FORM-SAP-EDD/TGN-01
<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Lic. de enfermería 	



MINISTERIO DE SALUD
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD "TARIJA"
HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS
TARIJA - BOLIVIA



<ul style="list-style-type: none">• Bioquímicos• Farmacéuticos	FORM-SAP-EDD/TGN-02
<ul style="list-style-type: none">• Técnicos• Administrativos• Aux. Administrativos• Aux. en enfermería• Servicios Generales	FORM-SAP-EDD/TGN-03
SUS-12100-25220	
Jefes de cada Unidad/Servicio/Área	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A)
<ul style="list-style-type: none">• Médicos• Lic. de enfermería• Bioquímicos• Farmacéuticos	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B)
<ul style="list-style-type: none">• Técnicos• Administrativos• Aux. Administrativos• Aux. en enfermería• Servicios Generales	FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (C)

Esperando la aprobación de lo indicado líneas arriba para dar inicio a dicho evento saludamos a usted deseándole éxito en las delicadas funciones que desempeña.

Lic. Gabriela Yucá
RESP. SEGURIDAD Y CONTROL DE RR.
UNIDAD DE RR. VET.
Hospital Regional "San Juan de Dios"

Srta. Marisol Taty Cabera
JEFE DE RR. HH.
Hospital Regional "San Juan de Dios"

SEGUNDA PARTE

EJECUCIÓN

5.6.2. Proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño

ARTÍCULO 26. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño). - El proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público. Al respecto:

a) Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado de la unidad de personal y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.

b) El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico. En caso de no existir un superior jerárquico.

c) El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y En Observación. Estos resultados se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo a lo siguiente:

*1. **Excelente:** Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la entidad y a incentivos psicosociales. El funcionario público de carrera que obtenga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, que se ajuste a un plan de adecuación y a un programa de capacitación definido por la entidad.*

*2. **Bueno:** Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.*

3. Suficiente: Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.

4. En Observación: Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas "En Observación" darán lugar a la separación del servidor de la entidad. El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinará en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos.

La entidad podrá adoptar cualquier otro tipo de denominación para esta escala de calificaciones, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del SNAP. Los servidores evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas, cuando consideren que sus legítimos derechos han sido afectados en violación a las normas vigentes.

Partiendo del informe legal elaborado por la Dra. Wilma Romero Romero Asesora Legal del Hospital Regional San Juan de Dios, respecto a la Evaluación del Desempeño presentado por la Unidad de Recursos Humanos como resultado de la pasantía realizado por mi persona y considerando pertinentes los instrumentos para la ejecución del mismo en base a normativa vigente se deriva según Hoja de Ruta N.º 3626/2019 a Srta. Marisol Tolay Cabero Jefe de Recursos Humanos para la Toma de acción con Objeto; **De acuerdo a informe Legal N° 043/2019de Procedencia y Ejecución de la Evaluación del Desempeño Gestión 2019 a todo el personal del Hospital Regional San Juan de Dios-Tarija (Personal con Ítem TGN, HIPIC, Ítem SUS, Personal Eventual Partida 12100, Consultor de Línea Partida 25220) elaborado por la Unidad de Asesoría Legal de la Institución, DEBE**

PROCEDER A DAR CUMPLIMIENTO A LA RECOMENDACIÓN EMITIDA EN EL PRESENTE INFORME.

 <p>HOSPITAL REGIONAL "SAN JUAN DE DIOS" TARIJA HOJA DE RUTA DIRECCION H.R.S.J.D.D.</p>		
<p>A: Marisol Tolay</p> <p>Jefatura: JEFE RECURSOS HUMANOS H.R.S.J.D.D.</p> <p>Ref: _____</p>		
<p>1. <input type="checkbox"/> Acción urgente</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Solucionar</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Remisión según corresponda</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Cumplimiento</p> <p>5. <input checked="" type="checkbox"/> Tomar acción</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Proseguir tramite</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Analizar y opinar</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Conocimiento</p>	<p>9. <input type="checkbox"/> Preparar respuesta</p> <p>10. <input type="checkbox"/> Remitir antecedentes</p> <p>11. <input type="checkbox"/> Coordinar y comunicar a la MAE</p> <p>12. <input type="checkbox"/> Emitir informe</p> <p>13. <input type="checkbox"/> Inspeccione</p> <p>14. <input type="checkbox"/> Aprobado</p> <p>15. <input type="checkbox"/> Criterio legal</p> <p>16. <input type="checkbox"/> Preparar viaje</p>	
<p>Objeto: De acuerdo a Informe Legal N° 043/2019 de Procedencia y Ejecución de la Evaluación del Desempeño Gestión 2019 a todo el Personal del HRSJDD-Tarija, (personal con ítem TGN, HIPIC, ítem SUS, Personal Eventual Partida 12100, Consultor Individual de Línea Partida 25220) elaborado por la Unidad de Asesoría Legal de la Institución, debe proceder a dar cumplimiento a la recomendación emitida en el presente informe. (Adjunta documentación original)</p>		
<p>Dr. Roberto José Baldovino Colles DIRECCION H.R.S.J.D.D.</p>	<p>N° de documentación (descripción) Adj. Informe legal 43/2019 Expedido el 21/ Octubre/2019</p>	

Nota: Esta papeleta no debe ser separada ni extraviada del documento el cual se encuentra adherida por constituir parte del mismo.



6 2 6 - 0 1 9

INFORME LEGAL

No. 043/2019

A: Dr. ROBERTO JOSÉ BALDIVIEZO CALLES
DIRECTOR H.R.S.J.D.D. de Tarija

VIA: Lic. ROBERTO ANTONIO NIEVA ECHAZU
DIRECTOR ADMINISTRATIVO H.R.S.J.D.D. de Tarija

Lic. DANIEL ALEJANDRO MAIZARES
SUB DIRECTOR ADMINISTRATIVO H.R.S.J.D.D. de Tarija

DE: Dra. Wilma Norma Romero Romero
Asesor Legal RRHH del H.R.S.J.D.D. Tarija

Dr. Quintín Fajardo Batallanos
Asesor Legal RRHH del H.R.S.J.D.D. Tarija



Lic. Roberto Antonio Nieva Echazu
DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Hospital Regional "San Juan de Dios"

Dra. Wilma Norma Romero Romero
ASESORIA LEGAL RR.HH.
MAT. RPA N° 5764801WNRR-A
Hospital Regional "San Juan de Dios"

Lic. Alejandro...
SUB DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Hospital Regional San Juan de Dios

Dr. Quintín Fajardo B.
ASESOR LEGAL
Hospital Regional "San Juan de Dios"

FECHA: 26 de Noviembre de 2019

REF: Informe Legal PARA LA PROSENCIA y EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN 2019 A TODO EL PERSONAL DEL HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS DE TARIJA, (PERSONAL CON ITEM TGN, HIPIC, ITEM SUS, PERSONAL EVENTUAL PARTIDA 12160, CONSULTOR INDIVIDUAL DE LÍNEA PARTIDA 25220).

I.- DATOS:

Dando cumplimiento a Cite OF.JEF.PERS. N° 449/19, de fecha 25/11/19, firmado por Srta. Marisol Tolay Cabero Jefe de Recursos Humanos y Lic. María Eugenia Yuca Auxiliar Administrativo de Recursos Humanos, con la **Referencia Solicitud de APROBACION DEL PROGRAMA E INSTRUMENTOS – EVALUACION DEL DESEMPEÑO HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS DE TARIJA**, presentado ante la Máxima Autoridad Ejecutiva de nuestro nosocomio, Dr. Roberto José Baldiviezo Calles, mismo que deriva a la Unidad de Asesoría Legal, mediante hoja de Ruta Dirección H.R.S.J.D.D. N° 3601/2019 acompañando Informe Técnico N° 01-ED/2019, de fecha 25/11/19, DOC 1 Programa de Evaluación, DOC 2 Cronograma EVALUACION DEL DESEMPEÑO, al Documento 8: me permito emitir el presente Informe Legal:

II.- ANTECEDENTES:

Conforme el **INFORME TECNICO N° 01-ED/2019**, de fecha 25/11/19, elaborado por la Lic. María Eugenia Yuca Auxiliar Administrativo de Recursos Humanos.

Describe que "En fecha 28 de Enero del 2019, la Unidad de Planificación en respuesta al instructivo CITE: SUBDIR-ADM-FIN.N° 017/19 de la Subdirección Administrativa remiten a Jefatura de Recursos Humanos el P.O.A 2019.





Según formulario 02 Matriz De Articulación Indicadores De Gestión se presenta como objetivo específico **"REALIZAR LA EVALUACION DE DESEMPEÑO** para medir el cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual por parte de cada funcionario de la institución".

Tomando en cuenta que el manual de organización y funciones de la Unidad de Recursos Humanos "Realiza direccionamiento, coordinación, control de las actividades encaminadas a la Dotación, Evaluación del Desempeño, Movilidad, Capacitación y Registro de personal del Hospital; implementando el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Salud, Planificación de Recursos Humanos, Régimen Laboral, Régimen Ética Pública y Carrera Administrativa, en el marco de las disposiciones vigentes".

III.- CONSIDERANDO 1:

Que el INFORME TECNICO N° 01-ED/2019, de fecha 25/11/19, describe como **OBJETIVO PRINCIPAL** el de medir el grado de cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual 2019 de cada puesto, elaborados en el último trimestre de la Gestión 2019, por parte del servidor público, en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante la Gestión 2019, con la finalidad de toma de decisiones en materia de Recursos Humanos, tales como: identificación de capacitación y desarrollo de personal, la movilidad de personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto y evaluar el trabajo desarrollado por cada uno de los funcionarios.

CONSIDERANDO 2:

Que el INFORME TECNICO N° 01-ED/2019, de fecha 25/11/19, describe en el **ANÁLISIS TÉCNICO** que de acuerdo a lo programado, la Evaluación del Desempeño deberá llevarse a cabo durante los dos últimos meses del presente año, a: 37 servidores (personal eventual partida 12100), 14 servidores (consultor de línea partida 25220), 277 servidores con ítem SUS, 579 servidores con ítem TGN y HIPIC con un total de 907 servidores a ser evaluados en la Gestión del 2019.

Para el proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño se utilizará como insumo el Programa Operativo Anual Individual (P.O.A.I) de los puestos a ser evaluados, un informe de actividades y el Programa de Evaluación del Desempeño.

Para una ejecución correcta del proceso de Evaluación del Desempeño se llevará a cabo una capacitación a todas las jefes de cada Unidad, Servicio o Área del Hospital Regional San Juan De Dios de Tarija, según cronograma adjuntado.





CONSIDERANDO 3:

Que el INFORME TECNICO N° 01-ED/2019, de fecha 25/11/19, describe en el **MARCO NORMATIVO** a:

- a) Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, expresa en el Art. 9, "El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos".
- b) Reglamento Interno de Personal del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija. Art. 10 (Deberes de los Servidores (as) Públicos de la Gobernación) inc. p) Someterse a procesos técnicos de Evaluación, para fines establecidos según disposiciones legales.
- c) Reglamento Interno de Personal del Hospital. Art. 7 (deberes) inc. l) a someterse a evaluaciones de desempeño en forma periódica o según lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
- d) Reglamento del Ministerio de Salud. Art. 9 (obligaciones) inc. f) Rendir cuentas documentadas sobre las responsabilidades económicas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública.
- e) Convenio intergubernativo entre el Ministerio de Salud y el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija en su Clausula Quinta: EL MINISTERIO, inc. b) Contratar, evaluar y retirar al personal con recursos IGN de establecimientos de Tercer Nivel, en coordinación con la Gobernación y de acuerdo a normativa legal vigente.
- f) Decreto Supremo 28909 Estatuto del Trabajador en Salud de Bolivia. Art. 7 (deberes) inc. a) Desempeñar sus funciones con eficiencia, honestidad ética, dedicación y responsabilidad, en el lugar, horario y condiciones establecidas para la función asignada, compatible con sus conocimientos, experiencia y aptitud.
- g) D.S. 28909. Art. 44 inc. b) la evaluación del desempeño comprende a todos los funcionarios y deberá ser efectuada por lo menos una vez cada año, por la Unidad de Recursos Humanos responsable de la administración de personal del nivel respectivo.





IV.- ANALISIS Y BASE LEGAL:

Conforme se describió líneas arriba El fundamento legal nace en nuestra Carta magna, como supremacía de la Normativa Legal vigente, estableciendo al respecto de la Evolución de Desempeño en:

a).- **Constitución Política del Estado:** expresa en el Art. 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**. Art. 235. "Son obligaciones de las servidoras y los servidores públicos: 1. Cumplir la Constitución y las Leyes; 2. Cumplir con sus Responsabilidades, de acuerdo con los **principios de la función Pública**; 4. **Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función Pública**."

b).- **Ley 1178.** Ley de Administración y Control Gubernamentales - SAFCO, expresa en el Art. 9. "El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos".

c).- **Ley 1178 Sistema de Administración de Personal Normas Básicas**, en el Capítulo III SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Art. 22, Art. 23, **OBLIGATORIEDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** Art. 24, Art. 25 y Art. 26.

d).- **Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez"** establece que como una competencia de los Gobiernos Departamentales Autónomos "Ejercer la rectoría en salud en el departamento para el funcionamiento del Sistema único de Salud, en el marco de las políticas nacionales."

e).- **Reglamento General de Hospitales de Bolivia.**- tiene como objetivo establecer normas técnico-administrativas de carácter general sobre la organización y funcionamiento de los hospitales de segundo y tercer nivel en todo el país, en su Art. 2 señala que se aplicara íntegramente en todo el sistema boliviano de salud, que comprende los sectores público, Art. 24.- (PERSONAL) incluye

a) Son obligaciones del personal del Hospital:

. Cumplir la LEY 1178

Dirección: C/Finca Junin y Santa Cruz
Teléfono: (591) 4 66 42883 - 66 35797

Fax: (591) 496 42551 * E-mail: hrsjdd@hotmail.es





- .Cumplir con el Reglamento Interno INSTITUCIONAL.
- .Cumplir con el Reglamento Interno del Hospital, Manual de Organización y Funciones
- f).- **Decreto Supremo 28909** de fecha 06 de Noviembre 2006 expresa en el Art. 4.- (PRINCIPIOS). Inc. h) Honestidad y ética en el desempeño del Servicio Público.
- Art. 7.- (DEBERES) l. Desempeñar sus funciones con eficiencia, HONESTIDAD, ETICA, dedicación y responsabilidad, en el lugar, horario y condiciones establecidas para la función asignada, compatible con sus conocimientos, experiencia y aptitud.
- Art.45 "EJECUCION DE LA EVALUACION - La Evaluación de Desempeño será efectuada por el JEFE INMEDIATO SUPERIOR del trabajador a ser evaluado con base a los factores y parámetros establecidos en la programación de la Evaluación de Desempeño.
- g).- **Estatuto Autonómico del Departamento De Tarija** en su artículo 21 establece que en el marco de la Constitución Política del Estado y las leyes, el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija tiene como prioridad la protección de la salud
- h).- **Manual de Organización y Funciones del Hospital San Juan de Dios de Tarija**, expresa como Funciones de la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, **Funciones Específicas** en el punto 29 expresa: "Cumplir y hacer cumplir LA **EJECUCION DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO** laboral, de gestión establecido Sistema de Administración de Personal en coordinación con la comisión de evaluación conformada.
- i).- **Reglamento Interno de Personal** de la Gobernación Aprobado mediante Resolución Administrativa N° 247/2016, en su Art. 7 d. Los inmediatos superiores que tienen a su cargo personal dependiente, son **RESPONSABLES DE CUMPLIR, PROMOVER** y aplicar en el marco de principios y valores que rigen en el Estatuto del Funcionario Público y las disposiciones del presente Reglamento.
- Art. 10 inc. p) **SOMETERSE a** procesos técnicos de **EVALUACION DE DESEMPEÑO**, relacionados al Sistema de Administración de Personal, para fines establecidos según disposiciones legales.
- j).- **Reglamento Interno de Personal** del Hospital San Juan de Dios Art. 6.- c) A ser promovido como **RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**.
- 7.- (DEBERES). d) Desempeñar sus funciones con **ETICA**, eficacia, eficiencia, economía equidad proporcionar información fidedigna y oportuna.





e) Cumplir con las tareas, ordenes determinaciones y comisiones asignadas por el superior jerárquico vigente.

l) a **SOMETERSE A EVALUACIONES DE DESEMPEÑO** en forma periódica o según lo establecido en el Reglamento específico de Sistema de Personal.

h) Reglamento del Ministerio de Salud, Art. 9 (obligaciones) inc. f) Rendir cuentas documentadas sobre las responsabilidades económicas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública.

i) Convenio Intergubernativo entre el Ministerio de Salud y el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija en su Clausula Quinta; EL MINISTERIO, inc. b) Contratar, evaluar y retirar al personal con recursos TGN de establecimientos de Tercer Nivel, en coordinación con la Gobernación y de acuerdo a normativa legal vigente.

V.- JUSTIFICACIÓN.-

Teniendo predominantemente la **Justificación descrita en el Informe Técnico N° 01-ED/2019, de fecha 25/11/19**, que a la letra dice: "La Evaluación de Desempeño es una herramienta de la Gestión del Talento Humano que no es utilizada en el sector público de forma general y permanente a pesar de que está normalizada, esto implica que no se mide en forma periódica el aporte que realizan los funcionarios a la consecución de los objetivos de las entidades con lo que se pueden diseñar procesos de mejora y agregar valor a la administración de personal, es de ahí el gran interés que como Unidad de Recursos Humanos con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo propuesto, llevar a cabo la ejecución de la Evaluación del Desempeño del personal de nuestro nosocomio, ya que la Evaluación del Desempeño es para mejorar los procesos sistemáticos y periódicos que sirve para estimular cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo mostrándoles puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorarlos.

Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la Evaluación de Desempeño son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el desarrollo personal, actualización, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, etc.





Puede ocurrir que el colaborador (evaluado) se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización.

Para esto, la Unidad de Recursos Humanos tomará medidas y cambiará la visión negativa de la Evaluación del Desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

En consecuencia, un desarrollo seguro de la Evaluación del Desempeño permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los servidores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado esperado.

Por tanto si bien el desempeño equivale a las conductas que tuvo el funcionario en el periodo evaluado y el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos, es imprescindible que el servidor conozca las expectativas de su desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje.

Es importante recordar que: la Evaluación del Desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral del servidor.

V.- CONCLUSION.-

Por lo anteriormente descrito, y de acuerdo al Informe Técnico N° 01-ED/2019, de fecha 25/11/19, teniendo suficiente Base legal para el efecto, se concluye que es **VIABLE** y necesaria la ejecución de la Evaluación del Desempeño a todo el personal detallado de los diferentes Servicios, Unidades y Áreas, del Hospital Regional San Juan De Dios, en base al cronograma establecido para el mismo tomando en cuenta la urgencia de dicho evento.

VI.- RECOMENDACIONES.-

Por lo que se recomienda, **se proceda** a la brevedad posible a la EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN 2019 A TODO EL PERSONAL DEL HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS DE TARIJA, (PERSONAL CON ITEM TGN, HIPIC, ITEM SUS, PERSONAL EVENTUAL PARTIDA 12100, CONSULTOR INDIVIDUAL DE LÍNEA PARTIDA 25220), respetando minuciosa e íntegramente el Programa y Guía adjuntado para el efecto; y de acuerdo a sus atribuciones, competencias enmarcadas en normativa señalada y de actual vigencia, con la finalidad de evitar responsabilidades administrativas, los jefes de cada Unidad, Servicio y/o Área del Hospital Regional San Juan De Dios de Tarija que tenga personal bajo su dependencia, debe brindar todo el tiempo necesario, responsabilidad y compromiso para Ejecutar una correcta Evaluación del Desempeño.



En virtud a lo anterior mencionado, se da inicio al proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño al personal del Hospital Regional San Juan de Dios, conforme al siguiente cuadro.

CUADRO N° 7.- Proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño

Etapa	Insumo-Procedimiento-Producto	Instrumento	Plazo	Responsable
	Insumo: Programa Operativo Anual Individual (P.O.A.I 2019) de los puestos a ser evaluados + Informe de actividades + Programa de Evaluación del desempeño.	Formularios y Documentos
	Procedimiento (Tareas):			
1	Comunicar al personal a ser evaluado y Jefes de cada Unidad, Servicio y/o Area que tenga bajo su dependencia personal con Item TGN, SUS, Personal Eventual 12100 y Consultor de Linea 25220, adjuntando al mismo el Programa de evaluacion, el Cronograma de evaluacion, los formularios y memorandums.	Instructivo	De acuerdo a cronograma establecido.	Lic. Maria Eugenia Unv. Rene Jesus Sulca Perez
2	Presentación de informe de actividades desarrolladas durante la Gestion 219, al inmediato superior, de acuerdo a formulario definido, por el servidor público.	FORM-EDD/Informe de Actividades, (funciones+resultados+recursos)	De acuerdo a cronograma establecido.	Servidor Público a ser evaluado.
3	1.- Análisis del cumplimiento de funciones y resultados asignados al puesto durante la Gestion 219, se realizará la comparación entre lo establecido en la Programa Operativo Anual Individual (POAI) del puesto evaluado y el informe de actividades presentado por el servidor público que lo ocupa. 2.- Calificación de los factores a evaluar	FORMULARIOS DEFINIDOS: FORM-EDD/INFORME DE ACTIVIDADES Y FORMULARIOS DE CALIFICACIÓN DE FACTORES: FORM-SAP-EDD/TGN-01 FORM-SAP-EDD/TGN-02 FORM-SAP-EDD/TGN-03 FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (A) FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (B) FORM-SAP-EDD/SUS-CONTRATOS (C)	De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe inmediato superior/Comité evaluador.
	Elaboración del informe de evaluación del desempeño conteniendo la calificación de cada funcionario evaluado.	Documento/8	De acuerdo a cronograma establecido.	Comité evaluador
	Informe de evaluación del desempeño elevado a consideración del director general del H.R.S.J.D.D.		De acuerdo a cronograma establecido.	Srta. Marisol Tolay Cabero jefe de recursos Humanos. Lic. Maria Eugenia Yuca Responsable de Ejecución
	Aprobación y Ejecucion de acciones de personal producto de la evaluación del desempeño a personal de contrato.	Comunicación interna	De acuerdo a cronograma establecido.	Dr. Roberto Bladviezo Calles Director H.R.S.J.D.D. Srta. Marisol Tolay Cabero jefe de Recursos Humanos.
	Producto: Informe de evaluacion del desempeño, grado de contribucion del servidor publico a los objetivos institucionales; estableciendo acciones, identificacion de falencias y potencialidades del funcionario evaluado.



INSTRUCTIVO N° HRSJDD/RR.HH./ 018/19

LA DIRECCIÓN, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y JEFATURA DE PERSONAL, DEL H.R.S.J.D.D., EN VIRTUD A LA 1178 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL, REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL, DECRETO SUPREMO 28909, INFORME LEGAL N° 043/2019 INFORME TÉCNICO N° 01-ED/2019, PROGRAMA Y CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN 2019.

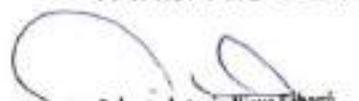
SE INSTRUYE A TODOS LOS JEFES DE LAS DISTINTAS SUB-DIRECCIONES, UNIDADES, SERVICIOS Y/O ÁREAS QUE TENGAN BAJO SU DEPENDENCIA A PERSONAL CON ITEM TGN, SUS, Y CONTRATO (EVENTUAL PARTIDA 12100 Y CONSULTOR EN LÍNEA PARTIDA 25220) **ASISTIR A LA CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS** PARA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN 2019, A LLEVARSE A CABO EN EL SALÓN DE DOCENCIA EL DÍA MARTES **03 DE DICIEMBRE DE 2019 A HRS. 11:00 AM.** Y POSTERIORMENTE **CUMPLIR LO ESTABLECIDO SEGÚN CRONOGRAMA Y PLAZOS OTORGADOS.**

EL **INCUMPLIMIENTO** AL PRESENTE INSTRUCTIVO SERÁ SANCIONADO CONFORME A NORMATIVA LEGAL VIGENTE.

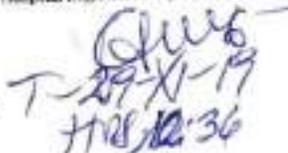
SIN OTRO PARTICULAR SE LE INSINÚA TOMAR NOTA DE LO ESTABLECIDO E INSTRUIDO.

TARIJA 29 DE NOVIEMBRE DE 2019


Srta. Mercedes Toledo Castro
JEFE DE RR.HH.
Hospital Regional "San Juan de Dios"


Lic. Roberto Antonio Nieva Echazú
DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Hospital Regional "San Juan de Dios"


Dr. Roberto José Boldiviezo Colles
DIRECTOR
Hospital Regional "San Juan de Dios"

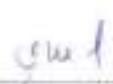

T-29-XI-19
HRS 11:36



**HOSPITAL REGIONAL
"SAN JUAN DE DIOS"**
Junin y Santa Cruz
Telf. 0545565 - 0542803
Emergencias: 118 - Fax:
0542551



ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL REGIONAL "SAN JUAN DE DIOS"

ESTRUCTURA		RECEPCIÓN DE INSTRUCTIVO 018/2019
1	DIRECTOR GENERAL Dr. Roberto José Baldiviezo Calles ✓	
2	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Lic. Roberto Antonio Nieva Echazu ✓	
3	JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS Ing. Marisol Tolay Cabero	
4	JEFE DE LA UNIDAD AUDITORIA INTERNA Lic. Paola Angelica Gutierrez Aguilar ✓	 Lic. Paola A. Gutierrez Aguilar JEFE UNIDAD AUDITORIA INTERNA REG. CAUB N° 19008 - CAT N° 1105 Hospital Regional "San Juan de Dios"
5	JEFE DE LA UNIDAD ASESORIA LEGAL Dr. Quintin Fajardo Batallanos ✓	
6	JEFE DE LA UNIDAD PLANIFICACION Lic. Natividad Silvia Ayarde Farfan ✓	
7	JEFE DE LA UNIDAD SISTEMAS Ing. Rosa Miriam Sandoval Castillo ✓	
8	JEFE DE LA DIVISION DE FINANZAS Lic. Elizabeth Mercedes Tapia Aleman ✓	
9	JEFE DE LA UNIDAD COMPRAS Lic. Sergio Vicente Becerra Altamirano ✓	
10	JEFE DE LA UNIDAD DE TESORERIA Lic. Daysi Jurado Quifroga ✓	
11	JEFE DE LA UNIDAD CONTABILIDAD Sra. Elena Wilma Sellis Mercado ✓	
12	JEFE DE LA UNIDAD ESTADISTICA Lic. Pedro Mauro Guerrero Marquez ✓	
13	JEFE DE LA UNIDAD ACTIVOS FIJOS	

13	Sr. Juan de Dios Altamirano Espindola /	
14	JEFE DE LA UNIDAD ALMACEN GENERAL	
	Sr. Jesús Marino Mogro Sandoval /	
15	JEFE DE ALMACEN DE FARMACIA	
	Dra. Rojas Roberts Beatriz Ninfa /	
16	JEFE DE LA UNIDAD MANTENIMIENTO	
	Arq. Mario Alberto Vargas Baldiviezo /	
17	JEFE DE LA UNIDAD SERVICIOS GENERALES	
	Sr. Alexander Portela Ibarra /	
18	RESPONSABLE DEL SERVICIO DE ROPERIA	
	Sra. María Romero Torrez /	
19	JEFE DE LA UNIDAD DE ELECTROMEDICINA	
	Ing. Joselline Nohely Rocha Jemio /	
20	JEFE DE LA UNIDAD DE SEGUROS	
	Dra. Carmen Ledy Rico Castrillo /	
21	SUB DIRECCION DE HOSPITALIZACION	
	Dr. Ernesto Magnus Vasquez /	
22	JEFE DE LA UNIDAD DE CIRUGIA	
	Dr. Jorge Armando Morales Arlando /	
23	JEFE DE TRAUMATOLOGIA	
	Dr. Williams Cavero Cavero /	
24	JEFE DE LA UNIDAD DE TERAPIA INTENSIVA AD	
	Dr. Silvestre Jaime Marquez Cavero /	
25	JEFE DE LA UNIDAD DE CIRUGIA PLASTICA Y QU	
	Dr. Gilberto Rengel Martinez /	
26	JEFE DE LA UNIDAD DE ANESTESIOLOGIA	
	Dr. Denis Fabricio Arzabe Bejarano /	
27	JEFE DE LA UNIDAD DE GINECO OBSTETRICIA	

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
29/11/19

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
29/11/19

[Handwritten signature]

[Handwritten signature] + 2-12-19

[Handwritten signature] + 2-12-19

secretaria
Mortocumpes

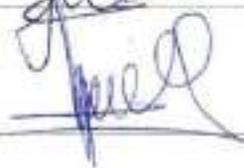
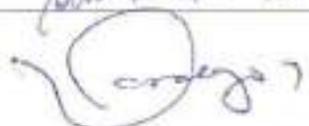
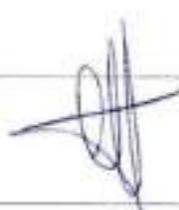
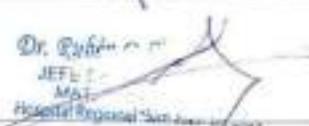
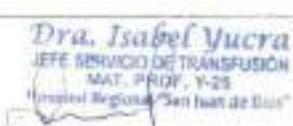
[Handwritten signature] 02-12-19

Dr. Sando

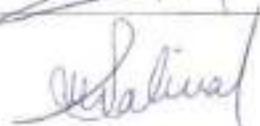
[Handwritten signature] 2/12/19

ing. Sando

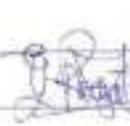
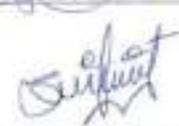
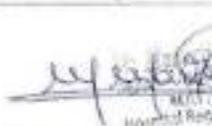
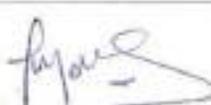
[Handwritten signature]

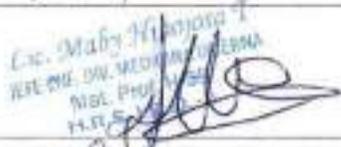
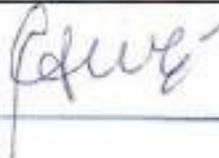
27	Dr. Elvio Jesus Fernandez Estrada ✓		Similitud Kanta E.
28	JEFE DE LA UNIDAD DE PEDIATRIA		
	Dr. Carlos Romero Cherroni ✓		21/11/19 13:30
29	JEFE DE LA UNIDAD DE NEONATOLOGIA		Emg.
	Dr. Juan Manuel Iijena Duran ✓		
30	JEFE DE LA UNIDAD DE MEDICINA INTERNA		Emg
	Dr. Carlos Gutierrez Hoyos ✓		lic. Maby Hinoposa D.M. DIV. NEONATOLOGIA Prof. H-99 D.D. P.D. ...
31	JEFE DE LA UNIDAD DE HEMODIALISIS		
	Dr. Jaime David Arduz Laguna ✓		
32	SUB DIRECCION DE SERVICIOS AMBULATORIOS		
	Dr. Justiniano Eguez Angel Miguel ✓		21/11/19 12:30
33	JEFE DE CARDIOLOGÍA		
	Dr. Freddy Cardozo Mamani		
34	JEFE DE NEUROCIRUGÍA		
	Dr. Marcelo Antonio Zenteno Grosz		
35	JEFE DE ODONTOLOGÍA		
	Dra. Cinthia D'arlach Salinas		
36	JEFE DE LA UNIDAD DE EMERGENCIAS		
	Dr. Ruben Cleto Taqui Pacara		Dr. Ruben Cleto Taqui Pacara JEFE MAT. Hospital Regional "San Juan de Dios"
37	SUB DIRECCION DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		
	Dra. Karina Gamarra Hoyos ✓		
38	JEFE DE LA DIVISIÓN DE LABORATORIO		
	Dra. Mara Yesica Gamarra Portal		
39	JEFE DE LA UNIDAD TRANSFUSIONAL		
	Dra. Maria Isabel Yucra Mclean		Dra. Isabel Yucra JEFE SERVICIO DE TRANSFUSION MAT. PROF. Y-25 Hospital Regional "San Juan de Dios"
40	JEFE DE LA UNIDAD ANATOMIA PATOLOGICA		



40	Dra. Patricia Carrasco Flores	
41	JEFE DE UNIDAD DE FARMACIA Y TERAPEUTICA Dra. Silvia Melania Salinas Sanchez	
42	JEFE DE LA UNIDAD FISIOTERAPIA Y KINESIOLOGIA Lic. Mariela Miriam Montero Montalvo	
43	JEFE DE LA UNIDAD DE NUTRICION Y DIETETICA Lic. Jannet Marcela Iporre Serrano	
44	JEFE DE LA UNIDAD DE TRABAJO SOCIAL Lic. Justina Lourdes Vargas Araya	

46	SUB DIRECCION DE DOCENCIA E INVESTIGACION Dr. Alvaro Antonio Ramallo Zamora	
----	---	--

45	JEFATURA DE ENFERMERIA Lic. Sandra Mujica Vallejos	
46	JEFE ENFERMERIA DE CIRUGIA Lic. Rioja Ayaviri Elizabeth Lucia	 Lic. Elizabeth Rioja Ayaviri JEFE DE SERV. CIRUGIA MAT. PROF. R. 140 Hospital Regional "San Juan de Dios"
47	JEFE ENFERMERIA DE TERAPIA INTENSIVA Lic. CHOQUE TAPIA SONIA ANTONIA	
48	JEFE ENFERMERIA DEL QUEMADO Lic. Margarita Susana Martinez Fernandez	 Lic. Margarita Susana Martinez Fernandez JEFE DE SERV. QUEMADO MAT. PROF. R. 251 Hospital Regional "San Juan de Dios"
49	JEFE DE ENFERMERIA DE QUIROFANO Lic. Rivera Flores Yolanda	
50	JEFE DE ENFERMERIA DE ESTERILIZACION Lic. Narvaez Aviles Leonor	
51	JEFE ENFERMERIA DE GINECO OBSTETRICIA Lic. Reynaga Martinez Rosario	 Lic. Rosaria Reynaga Martinez JEFE DE SERV. GINECO OBSTETRICIA Hospital Regional "San Juan de Dios"
52	JEFE ENFERMERIA DE PEDIATRIA	

	Lic. Olga Benitez Gomez	
53	JEFE ENFERMERIA DE NEONATOLOGIA Lic. Virginia Michel Alfaro	
54	JEFE ENFERMERIA DE MEDICINA INTERNA Lic. Hinojosa Tarraga Maby Cecilia	 Lic. Maby Hinojosa Tarraga REG. PROF. EN MEDICINA INTERNA N.º 10.100.100.100.100 M.F.S. 1000
55	JEFE ENFERMERIA DE SERVICIOS AMBULATORIOS Lic. Vilte Fernandez Maria Magdalena	
56	JEFE ENFERMERIA DE HEMODIALISIS Lic. Juana Pastora Humacata Romero	 Lic. F. M. Pastora Humacata Romero PSICOLOGA 1ST. PROF. 1005 Colegiada en el Colegio de Psicologos
	RESPONSABLE DE TELEFONIA CARLOS ALBERTO MARTINEZ G.	

5.6.2.1.2. Elaboración y entrega de memorándums al comité evaluador

Para tal efecto de acuerdo a Programa de Evaluación el comité evaluador está conformado por un presidente, secretario y vocal designado por la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Para el presente trabajo como respaldo de la ejecución de la Evaluación del Desempeño se consideró tomar como muestra dos carpetas al azar:

- 1.- Carpeta de evaluación del desempeño de la Unidad de Seguros- Administrativos.
- 2.- Carpeta de evaluación del desempeño de la Unidad de Terapia Intensiva Adultos- Enfermería.

El comité conformado para la ejecución de la evaluación del desempeño a dichas unidades, se contempla en los Anexos N° 6 y 7.

5.6.2.1.3. Capacitación

La capacitación y socialización de los instrumentos, programa y cronograma de la Evaluación del Desempeño se realizó en dos grupos:

1. Dirigido a los inmediatos superiores programado en fecha 03 de diciembre a horas 11:00 am en salón de Docencia de la institución, cuya capacitación se encontró a cargo de la responsable de la ejecución de la Evaluación del Desempeño Lic. María Eugenia Yuca y mi persona como apoyo en calidad de autor de los instrumentos de evaluación. (Ver Anexo N° 8).
2. Dirigido al personal sujeto de evaluación, el mismo tuvo por objeto orientar y capacitar para una correcta presentación del informe de actividades para la medición del cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual, esta capacitación fue programado para fecha 5 y 6 de diciembre en salón de Docencia de la institución en horarios mañana y tarde, dicha capacitación se realizó por mi persona Univ. Rene Jesús Sullca Pérez con apoyo de la Lic. María Eugenia Yuca- RR.HH. (Ver Anexo N° 9).

5.6.2.1.4. Aplicación de la Evaluación

5.6.2.1.4.1. Solicitud de informe de actividades por los inmediatos superiores al personal a ser evaluado

Conformado el comité de Evaluación del Desempeño por:

- Presidente (Lic. Antonio Nieva Echazu-Director Administrativo)
- Secretario (Srta. Marisol Tolay Cabero-Jefe de Recursos Humanos)
- Vocal (jefe de cada Unidad, Servicio y/o Área) como muestra para el presente trabajo se consideraron las carpetas de la Unidad de Terapia Intensiva-Enfermería, inmediato superior Lic. Sonia Choque Tapia, y la Unidad de Seguros cuyo inmediato superior es Dra. Carmen Rico Castrillo.

Para el efecto; cada inmediato superior al ser nombrado Vocal evaluador es el responsable directo de la ejecución de la Evaluación del Desempeño, cuyo trabajo inicia con la solicitud del informe de actividades a cada uno de los funcionarios que deben ser evaluados.

En la Unidad de Terapia Intensiva trabajan 29 funcionarios entre Licenciadas en Enfermería y Auxiliares de Enfermería, quienes recibieron la solicitud del informe de actividades por su inmediato superior (Ver Anexo N° 7), de la misma forma en la Unidad de seguros trabajan actualmente 22 administrativos quienes recibieron la solicitud del informe de actividades por su inmediato superior (Ver Anexo N° 6).

Cabe aclarar que todos los inmediatos Superiores de las Unidades, Servicios y/o áreas realizaron la solicitud del informe de actividades conforme a instructivo y Programa de Evaluación del Desempeño; sin embargo, no realizaron en su totalidad la entrega de las carpetas de Evaluación a la Unidad de Recursos Humanos por todos los problemas suscitados por lo instruido, encabezados por los dirigentes y responsables de bases del SIRMES y SINDICATO.

5.6.2.1.4.2. Presentación del informe de actividades a los inmediatos por el personal a ser evaluados

Llevado a cabo la solicitud de informe de actividades, cada funcionario realizó la presentación del mismo bajo el formato proporcionado por la Unidad de Recursos Humanos en el que detallaron las funciones específicas y rutinarias conforme al Programa Operativo Anual Individual (POAI 2019), es importante mencionar que varios jefes de Unidad indicaron que el personal no cuenta con sus POAI's, por lo que se solicitó que presenten el informe de actividades conforme al manual de funciones, informes internos de la Unidad, como así también los resultados logrados durante el año y los materiales utilizados (Ver Anexos N° 6 y 7).

5.6.2.1.4.3. Calificación de los informes de actividades

Cada inmediato superior (vocal evaluador) procedió con la calificación del informe de actividades, debiendo considerar los resultados programados con los logrados, además de otros documentos que garanticen la objetividad de la Evaluación del Desempeño (Ver Anexos N° 6 y 7).

5.6.2.1.4.4. Calificación del formulario de factores de acuerdo al cargo

De acuerdo al Programa de la Evaluación del Desempeño; la calificación al informe de actividades correspondía al 50% de la calificación final y 50% a la calificación obtenida por el formulario de factores, los mismos fueron proporcionados por la Unidad de Recursos Humanos conforme lo establecido en el Programa de la Evaluación del Desempeño, procediendo cada vocal evaluador a la calificación de los mismos (Ver Anexos N° 6 y 7).

5.6.2.1.5. Informe de evaluación del desempeño

Concluida la calificación al informe de actividades y formulario de factores, se realizó la ponderación correspondiente y la sumatoria de ambos resultados para obtener la calificación final.

Cada inmediato superior presentó a la Unidad de Recursos conforme nota escrita el detalle de los funcionarios de su Unidad que fueron y no evaluados, adjuntando todos los formularios correspondientes para el armado de las carpetas como respaldo de la ejecución de la Evaluación del Desempeño (Ver Anexos N° 6 y 7).

5.6.2.1.6. Elaboración del cuadro de resultados de la evaluación del desempeño

Recibido y revisado cada uno de los resultados, conforme a las carpetas presentadas por los vocales evaluadores, se procedió a la elaboración del cuadro de resultados, en el que se detalla el nombre de cada funcionario, el cargo que ocupa, la calificación obtenida, el inmediato superior por quien fue evaluado y el desempeño obtenido (Ver Anexo N° 10).

Como se observa en la base de datos proporcionado, no fue evaluado el total del personal del Hospital Regional San Juan de Dios, por la resistencia a este proceso, los problemas suscitados por SIRMES y SINDICATO, así también este cuadro de Resultados no fue presentado aún a la Máxima Autoridad Ejecutiva Dr. Roberto Baldiviezo Calles por la renuncia que realizó a su cargo, de la misma forma la renuncia de la Jefe de Recursos Humanos como así también de todo el personal de dicha Unidad, por todo lo anterior mencionado el cuadro de resultados será presentado al nuevo Director del Hospital el Dr. Jorge Morales Arlando, en el mes de abril habiendo concluido con la evaluación del desempeño pendiente a funcionarios que ingresaron al hospital en el mes de noviembre/2019 y cumplieron los tres meses de trabajo en dicha institución.

Sin embargo, presento a continuación los resultados obtenidos de la ejecución de la Evaluación del Desempeño gestión 2019.

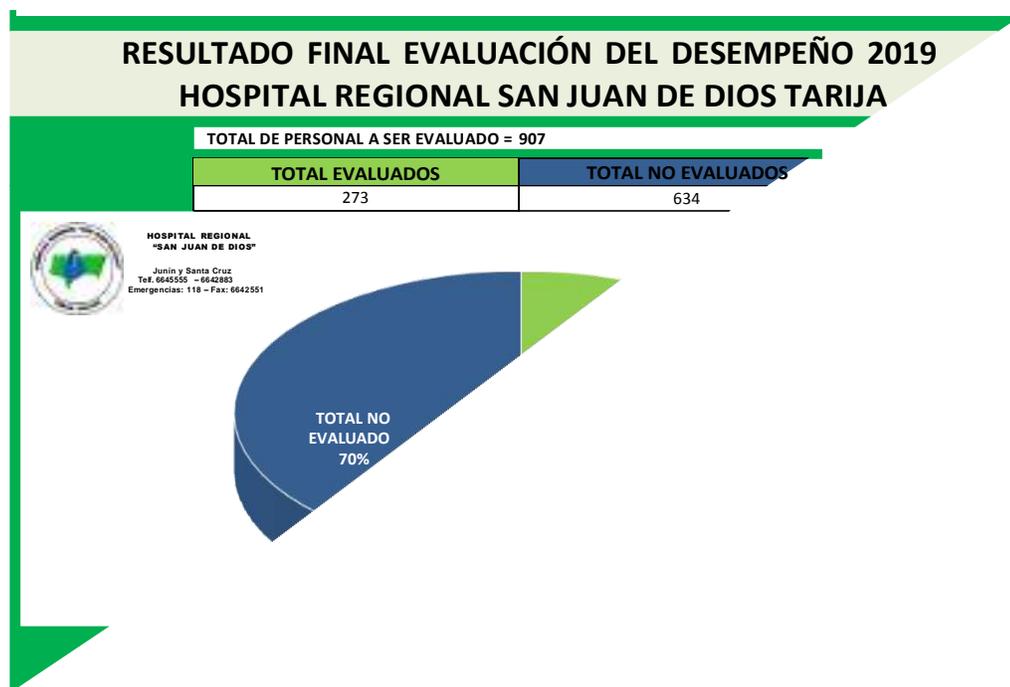
TERCERA PARTE
RESULTADOS
ALCANZADOS

Conforme a los objetivos de la Evaluación del Desempeño definidos en el Programa de Evaluación, y el proceso durante la ejecución del mismo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Objetivo 1: *Evaluar a las servidoras y servidores públicos con Ítem TGN, Ítem SUS, Personal Eventual Partida 12100 y Consultor de Línea Partida 25220 del H.R.S.J.D.D.*

Resultados: El personal que debía ser evaluado ascendían a 907 servidores públicos que en la actualidad desempeñan funciones en el Hospital Regional San Juan de Dios, de los mismos a pesar de varios inconvenientes, se ejecutó al 30% del personal como muestra la siguiente gráfica.

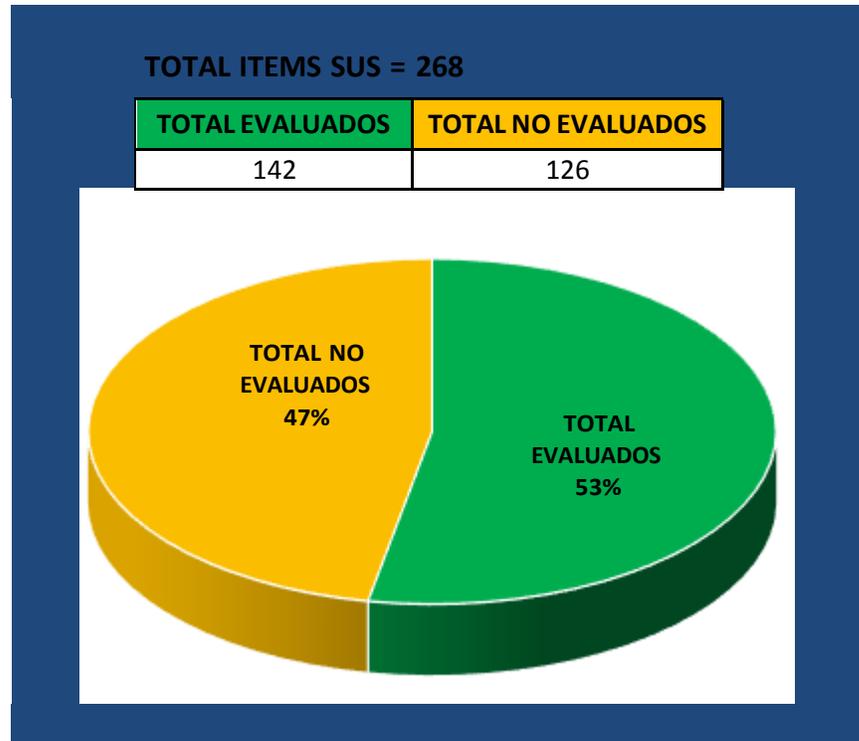
GRÁFICO N° 4.- Resultado total de la Evaluación del Desempeño -2019 del Hospital Regional San Juan de Dios



Fuente: Elaboración Propia

El resultado es mayor respecto a la evaluación ejecutada en la gestión 2018, ya que solo se concluyó con la evaluación al personal con ítem gobernación (103 funcionarios); sin embargo, a diferencia de la gran cantidad de funcionarios el resultado obtenido no es representativo, punto que preocupa a las Autoridades Máximas del Hospital Regional San Juan de Dios-Tarija.

**GRÁFICO N° 5.- Resultado de la Evaluación del Desempeño -2019
personal con ítem SUS - Hospital Regional San Juan de Dios**

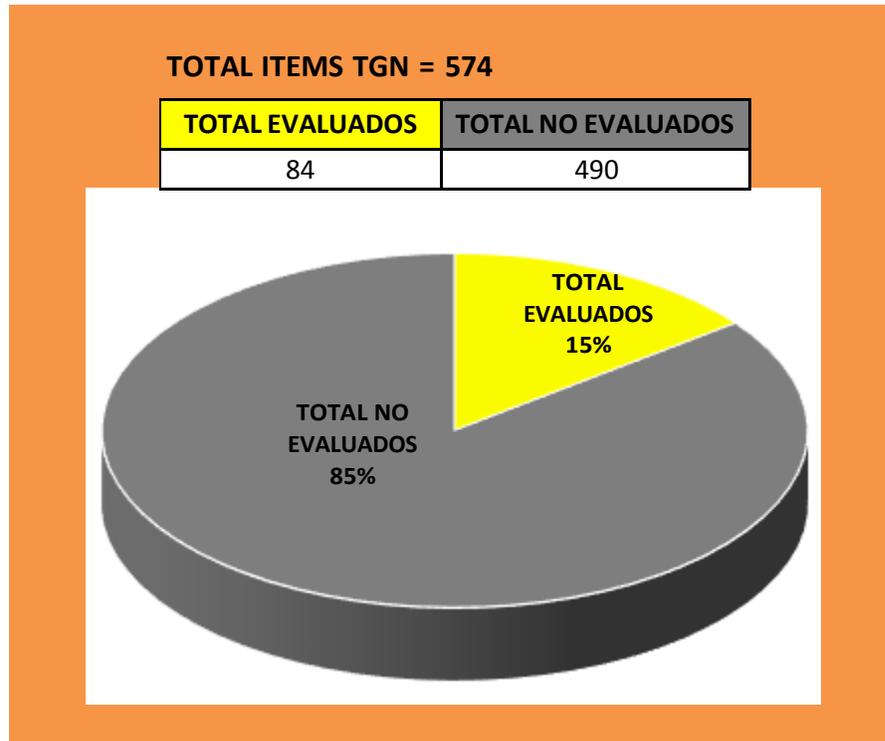


Fuente: Elaboración Propia

Este grupo de funcionarios pasaron en los meses de agosto y septiembre de contratos eventuales y consultores de línea a ítem SUS debido a la implementación del Sistema Único de Salud en nuestro País.

Se identificó un cambio drástico en la actitud de los funcionarios tras esta designación de ítems, por lo que a igual que el personal con ítem TGN algunos de estos funcionarios se negaron a ser evaluados conforme al programa e instrumentos aprobados por la Máxima Autoridad Ejecutiva del nosocomio. Por lo anterior el resultado obtenido no fue el esperado con relación a la evaluación ejecutada en la Gestión 2018, quienes presentaron en la totalidad un pequeño informe de actividades para ser evaluados, dicha evaluación no fue concluida por la Unidad de Recursos Humanos debido a diferentes factores.

GRÁFICO N° 6.- Resultado de la Evaluación del Desempeño -2019 personal con ítem TGN - Hospital Regional San Juan de Dios



Fuente: Elaboración Propia

El resultado obtenido respecto a anteriores años es positivo, debido a que el personal con Ítem TGN no fue evaluado desde el año 2002 de acuerdo a formularios de evaluación encontrados en algunos files personales, sin embargo, el resultado obtenido preocupa a las autoridades del Nosocomio, por los conflictos suscitados con SIRMES y SINDICATO, por la ejecución de una Evaluación del Desempeño a este personal. Los mismos debieron ser de conocimiento de la población en general ya que fueron presentados por los medios de comunicación asegurando que dicha evaluación se realizaba con la única intención de retirar al personal.

Es importante mencionar que habiendo participado activamente en la ejecución de la Evaluación del Desempeño, los representantes de las bases no asistieron a la

capacitación y presentación del programa e instrumentos de dicha evaluación, por lo que desconocían el trabajo realizado.

**GRÁFICO N° 7.- Resultado de la Evaluación del Desempeño -2019
personal de contrato - Hospital Regional San Juan de Dios**



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos del personal Eventual y Consultor de Línea respecto a la Evaluación del Desempeño es satisfactorio, sin embargo, se esperaba ejecutar la evaluación del desempeño al 100% del personal contratado.

De acuerdo a informes de los inmediatos superiores, algunos contratos se negaron presentar los informes de actividades, así también algunos jefes de unidad siendo ítem TGN no realizaron la calificación de los formularios referentes a la Evaluación del Desempeño.

Objetivo 2: *Proporcionar información para la detección de necesidades de capacitación.*

Resultados: Conforme al Anexo N° 10 se presenta el cuadro de resultados de la Evaluación del Desempeño-2019, mismo contiene las fortalezas y debilidades identificados en cada servidor evaluado, esta información será la base fundamental para la elaboración del cuadro de eventos de capacitación al personal gestión 2020, el mismo se elaborará posteriormente en cuanto se reciba el instructivo de la Gobernación, ya que es necesario reunir nuevamente a todos los jefes de unidad, servicio y/o área para definir en base a la información obtenida de la evaluación del desempeño, las capacitaciones que requieren el personal.

Objetivo 3: *Identificar los casos de desempeño no satisfactorios para tomar las acciones que correspondan.*

Resultados: Dado que el desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica; en el cuadro de resultados de la evaluación del desempeño (Ver Anexo N° 10), se detalla el desempeño que obtuvo cada servidor público evaluado del Hospital Regional San Juan de Dios, mismo pueden ser resumido en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 8.- Resultados de Desempeño obtenido por el personal evaluado-2019

ITEM SUS		ITEM TGN		CONTRATOS	
SUFICIENTE	20	SUFICIENTE	3	SUFICIENTE	16
BUENO	74	BUENO	17	BUENO	22
EXCELENTE	48	EXCELENTE	64	EXCELENTE	9
PROMEDIO DE DESEMPEÑO	BUENO	PROMEDIO DE DESEMPEÑO	EXCELENTE	PROMEDIO DE DESEMPEÑO	BUENO

Se identificó que no existen resultados no satisfactorios (en observación), y que los resultados obtenidos en el personal evaluado con ítem TGN resalta un desempeño excelente, más al contrario se esperaba un resultado similar en el desempeño del personal de contrato, personal eventual y consultor de línea.

Objetivo 4: *Constituir una fuente de información para la movilidad de personal, adoptando medidas que beneficien al nosocomio y a la servidora y/o servidor público.*

Resultados: Los niveles de desempeño plasmados en el cuadro de resultados de la evaluación del desempeño, permitió a la Unidad de Recursos Humanos identificar al personal que requiere una movilidad, es decir el cambio de servicio, los mismos se realizaron conforme a memorándums de designación de funciones temporales en otras unidades y/o servicios, tanto para enfermería, trabajadores manuales y administrativos, dichos memorándums fueron emitidos en el mes de enero de la presente gestión los mismos fueron elaborados por mi persona, debido a la contratación y designación de funciones como Auxiliar Administrativo de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo la movilidad del personal, también fue necesario considerar la hoja de vida del funcionario, así también se contempló la existencia de impedimentos físicas y sistemáticas para el movimiento ocupacional de los funcionarios.

5.6.2.1.7. Elaboración de memorándums en base a resultados

Una vez enviado conforme nota escrita el cuadro de resultados de la Evaluación del Desempeño-2019, el nuevo Director del Hospital remitirá la aprobación e instruirá la elaboración de los memorándum de resultados, los mismos serán archivados en cada file personal y carpetas de Evaluación del Desempeño como respaldo de lo ejecutado en cumplimiento a Normativa vigente.



CAPÍTULO VI

MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

CAPÍTULO VI

MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

6.1. Informe de Actividades Realizadas

Conforme lo establecido en el convenio entre el Hospital San Juan de Dios y la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, se puso en consideración las actividades realizadas contempladas en el informe presentado (Ver Anexo N° 11). Los informes de actividades se encuentran debidamente firmados y sellados por la Jefe de Recursos Humanos y la recepción de la Dirección de la Carrera de Administración de Empresas.

Cabe resaltar que durante la memoria de experiencia profesional tuve que adecuarme a todos los horarios de trabajo extraordinario y designación de funciones y tareas por el personal de la Unidad de Recursos Humanos, la ejecución con éxito de estas tareas asignadas a mi persona me permitió desarrollar diferentes habilidades.

6.2. Desarrollo de Habilidades Adquiridas

6.2.1. Habilidades Técnicas

Entre las habilidades técnicas adquiridas durante los tres meses de la memoria de experiencia profesional se encuentra el manejo del sistema SIAF (Sistema Informático de Administración Financiera) donde se encuentran varios módulos para las diferentes Unidades y Divisiones, donde como pasante hice uso del módulo de Recursos Humanos denominado UTILIDADES, en el mismo permite el acceso a toda la información de los funcionarios públicos del Hospital Regional San Juan de Dios, como ser:

- Información personal a cerca de cada funcionario como ser, nombre completo, cedula de identidad, fecha de nacimiento, profesión, fecha de ingreso, etc.
- Realizar el cargado de horarios de trabajo de cada funcionario según rol de turno presentados por los jefes, horarios establecidos para desempeñar sus funciones de acuerdo a contrato e ítem.

- Permite obtener reportes de asistencia, donde se observa las horas de ingresos y salidas, retrasos, total horas trabajadas, entre otros.
- Permite realizar el cargado de permisos, cambios de turno, devoluciones, cumpleaños, vacaciones, feriados y otros.

6.2.2. Habilidades Humanas

Las habilidades son una destreza, que surgen mediante la práctica entendida ésta como el ejercicio repetitivo y constante, o la implementación de tus conocimientos respecto a una actividad en específico.

Durante la memoria de experiencia profesional a través las diferentes actividades realizadas como ser las capacitaciones que realice como pasante a profesionales del hospital para la ejecución del proceso de la Evaluación del Desempeño me permitió controlar el miedo y los nervios al hablar en público, ya que fue una experiencia nueva en donde fue muy diferente a exposiciones realizadas en la universidad.

Por medio de esta experiencia se consiguió un intercambio de conocimientos por parte de los oyentes y mía como expositor, esta actividad me permitió mejorar el dominio del lenguaje, la facultad para la expresión de ideas, como también relacionarme con un gran número de profesionales de distintas unidades del Hospital Regional San Juan de Dios.

Por lo anterior mencionado como pasante adquirí un adecuado uso de la comunicación verbal, corporal y escrita para comunicarse correctamente con profesionales de la institución.

Con la relación directa y continua con el personal de la Unidad de Recursos Humanos me permitió generar la capacidad de seguir instrucciones y realizar trabajos encomendados correctamente, jugando un papel importante el trabajo en equipo, muchos de los trabajos y tareas designadas requería un trabajo bajo presión, con alta capacidad de solución de conflictos y trato con personas conflictivas.

6.2.3. Habilidades Conceptuales

La memoria de experiencia profesional durante el transcurso de los tres meses me permitió ampliar y adquirir nuevos conocimientos.

El Hospital Regional San Juan de Dios al ser una institución pública está inmiscuida bajo distintas normativas; sin embargo el sector salud es muy diferente el trato que se debe tener a diferencia de una administración central, debido a que el hospital está conformado por diferentes profesionales entre médicos, licenciadas en enfermería, auxiliares en enfermería, servicios generales, etc., cada uno de ellos tiene diferentes normativas y no están regidas en un solo bloque como lo están los funcionarios públicos de la administración central.

Los profesionales que son trabajadores manuales, técnicos, auxiliares en enfermería se rigen bajo de D.S 28909 que es el Estatuto del Trabajador en Salud que se constituye en la base para contestar y normar algunas situaciones que se presente con este personal.

A diferencia de los anteriores mencionados, Licenciadas en Enfermería se basan en el Estatuto Orgánico del Colegio de Enfermeras de Bolivia al igual que los médicos ejercen funciones bajo la ley 3131 del ejercicio profesional médico y el Estatuto del médico empleado y de la carrera funcional.

Otra normativa que me permitió ampliar mis conocimientos es referente a la Ley del Estatuto del Funcionario Público 2027, que establece que el personal que desempeña funciones dentro del hospital no son catalogados como funcionarios públicos; sino que son Trabajadores en Salud por lo cual existe una Ley 2104 que modifica al Estatuto del Funcionario Público que establece en su artículo primero que los servidores públicos dependientes de las fuerzas armadas, Policía Nacional, Servicio de Salud Pública y Seguridad Social estarán solamente sujetos al Capítulo III Ética Pública del artículo 12 que establece que la actividad pública deberá ser inspirada en principios y valores éticos de integridad, imparcialidad, probidad,

transparencia, responsabilidad y eficiencia funcionaria que garanticen un adecuado servicio a la colectividad.

Y al Título V Declaración de Bienes y Rentas del artículo 53 que establece que todos los servidores públicos, cualquiera sea su condición, jerarquía, calidad o categoría, están obligados a prestar declaraciones expresa sobre los bienes y rentas que tuvieren, antes, durante y después del cargo.

Debido a estas cuestiones mencionadas anteriormente es que los trabajadores en salud no están regidos por La Ley General del Trabajo, sino que se rigen por el reglamento interno de personal del Hospital Regional San Juan de Dios y de la Gobernación al ser el Hospital Regional San Juan de Dios una entidad desconcentrada dependiente de la misma.

El trabajo designado a mi persona respecto a la Evaluación del Desempeño me llevó necesariamente a la ampliación y profundización de conocimientos respecto a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal que tienen por objeto regular el sistema de administración de personal y la carrera administrativa, así también el Reglamento específico del Sistema de Administración de Personal y todo lo referido respecto al proceso y procedimiento del Sub Sistema de la Evaluación del Desempeño.



CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VII
RECOMENDACIONES

1. A la Universidad; continuar promoviendo la participación de los alumnos de la materia de taller de profesionalización a las tareas científicas desarrolladas en institutos como parte de la formación de grado, dado que las mismas resultan de gran aplicabilidad en la carrera y en la actividad profesional, el tipo de tareas llevadas a cabo como pasantes bajo la modalidad de memoria de experiencia profesional ya que nos capacita en distintos aspectos que repercuten tanto en nuestra vida académica como en nuestra futura vida profesional.
2. A las autoridades de nuestra universidad; ampliar el tiempo establecido para la modalidad de memoria de experiencia profesional, ya que los tres meses no son suficientes para conocer en su totalidad el trabajo realizado en el área designado para la pasantía, así también para la recolección de información importante para la elaboración de la propuesta para la institución.
3. A la institución; promover para el mismo la realización de pasantías permitiendo la mejora continua de la institución, por medio de una propuesta elaborada por los pasantes a ser socializado y expuesto por medio de la disponibilidad de sus autoridades.
4. A los estudiantes que inician el trabajo de profesionalización; optar por la modalidad memoria de experiencia profesional ya que ésta, potencia nuestra formación académica mediante el contacto directo con el campo laboral, nos permite poner en práctica los conocimientos y las habilidades aprendidas durante la carrera, como así también fortalecer competencias para desempeñar responsabilidades profesionales en el ámbito laboral. Cumplir con las normativas de cada institución porque colabora en la formación personal como profesional.

5. A los lectores en general; tomar en cuenta que toda la información presentada en este trabajo es propia de la institución Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija, que deberá ser usada de manera responsable, actualizando el mismo para usos profesionales. Haciendo énfasis en los instrumentos de evaluación como propuesta para la institución, sólo es aplicable para la misma.

6. Elaborar e implantar un plan de mejora que optimice el rendimiento y solucione los problemas existentes, una vez ejecutada la evaluación.