

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERATITIS SPLENDOR- FIDES ET RATIO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PUBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

DESARROLLO DEL SISTEMA DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS SOCIALES Y ECONÓMICAS (UDAPE)

PRESENTADO POR:

ÁNGELA AMPARO ÁLVAREZ ZELADA

LA PAZ-BOLIVIA
2006

Nº 0005

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PUBLICA

DESARROLLO DEL SISTEMA DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS SOCIALES Y ECONÓMICAS **UDAPE**

POSTULANTE: **Ángela Amparo Álvarez Zelada**

PROFESOR GUÍA: **Lic. René Pinto Carraffa**

Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública

La Paz, Marzo de 2006

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi mamá y a mi h1io, por el inmenso amor, comprensión y apoyo que me brindan

"AGRADECIMIENTOS''

- *A mi Pedrito por todo el amor, paciencia y estímulo constante a seguir adelante.*

- *A mis queridos hermanos, por toda la ayuda y apoyo recibido.*

- *Un agradecimiento especial al Lic. Rene Pinto Caraffa, mi docente tutor, por orientación, amistad y muchas horas de trabajo que dedicó para llegar a una feliz conclusión del presente trabajo.*

- *A mis queridas amigas "La Sallistas" por el aliento, empuje y la hermosa amistad que fue un incentivo fundamental para este logro.*

- *Y en general a todas la personas que directa o indirectamente me brindaron apoyo, aliento y orientación para culminar el presente trabajo.*

INDICE

GENERAL

INDICE GENERAL

PARTE INTRODUCTORIA.....I

INTRODUCCIÓN.....III

ANTECEDENTES IIII

FORMULACION EL PROBLEMA IV

Elementos del Problema IV

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVO V

Objetivo General V

Objetivos Específicos..... V

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN VI

ALCANCES VI

Ámbito Geográfico VI

Ámbito Económico VI

Ámbito Financiero..... VI

METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN VII

Información Primaria VII

Información Secundaría.....VII

PRIMERA PARTE: LA INSTITUCIÓN 1

CAPITULO I DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN 1

1.1 Descripción General..... 1

1.1.1 Visión Institucional. 1

1.1.2 Misión Institucional 2

1.1.3 Objetivos Institucionales 2

1.2 Descripción Social, Política, Cultural y Económica 2

CAPITULO 2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA **4**

2.1 Antecedentes del Problema..... 4

2.1.1 Desarrollo de los Ele mentos del Problema..... 5

2.2 Beneficios que Percibiría la Institución con la Solución del Problema..... 6

2.3 Beneficios a la Actividad Profesional Actual 6

CAPITULO 3 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL FUNCIONARIO 8

3.1 Principales Actividades que se desempeña en la institución 8

3.1.1 Identificación del cargo ocupado..... 8

3.1.2 Funciones principales..... 8

3..2 Presentación de la Estructura Organizativa (Organigrama) 10

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO..... 12
CAPITULO 4 CONCEPTOS GENERALES..... 12
4.1 Conceptos de administración de Recursos Humanos..... 12
4.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano..... 12
4.2.1 Los seis procesos del talento humano..... 13
CAPITULO 5: ADMISIÓN DE PERSONAL..... 15
5.1 Los Procesos de Admisión de Personal..... 15
5.1.1 Reclutamiento de Personal..... 15
5.1.2 Selección de Personal..... 16
CAPITULO 6 APLICACIÓN DE PERSONAL..... 20
6.1 Orientación de Personal..... 20
6.1.1 Proceso selectivo..... 20
6.1.2 Contenido del cargo..... 20
6.1.3 Supervisor como tutor..... 20
6.1.4 Grupo de trabajo..... 21
6.1.5 Programa de integración..... 21
6.2 Diseño de Cargos..... 22
6.2.1 Descripción de cargos..... 22
6.2.2 Análisis de cargos..... 23
6.3 Evaluación del Desempeño..... 24
6.3.1 Métodos de Evaluación de desempeño..... 25
6.3.1.1 Los Métodos Tradicionales..... 25
6.3.1.2 Métodos Modernos de Evaluación al Desempeño..... 29
CAPITULO 7: COMPENSACION DE PERSONAL..... 31
7.1 Remuneración..... 31
7.2 Evaluación y clasificación de cargos..... 32
7.2.1 Método de evaluación por puntos..... 33
7.3 Beneficios y Servicios..... 37
CAPITULO 8: DESARROLLO DE PERSONAL..... 38
8.1 Entrenamiento..... 38
8.1.1 Proceso de entrenamiento..... 39
8.2 Desarrollo de personal..... 44
8.3 Desarrollo Organizacional..... 44
CAPITULO 9: MANTENIMIENTO DE PERSONAL..... 46
9.1 Disciplina..... 46

9.1.1 Disciplina Progresiva 47
9.1.2 Disciplina Positiva 48
9.2 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida 49
9.2.1 La Higiene en el trabajo 49
9.2.2 Seguridad en el trabajo 50
9.2.3 Calidad de vida laboral 52
CAPITULO 10 MONITOREO DE PERSONAL 53
10.1 Base de Datos 53
10.2 Sistemas de Información 54
10.2.1 Sistemas de Información Gerencial 54
10.2.2 Sistemas de Información para empleados 55
TERCER PARTE: MARCO PRACTICO 56
CAPITULO 11 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN 56
11.1 Tipo de Estudio 56
11.1.1 Tipo de Estudio para la investigación 57
11.2 Diseñó de la investigación 57
11.3 Definición de variables 58
11.3.1 Clasificación de variables 58
11.3.2 Variable Independiente 59
11.3.3 Variable Dependiente 59
11.4 Elemento de Investigación 59
11.5 Determinación del Universo y la muestra 59
11.6 Técnicas de Investigación 60
11.6.1 Fuentes Primarias de Recolección de Datos 60
11.6.1.1 Entrevistas no Estructuradas 61
11.6.1.2 Observación estructurada 61
11.6.1.3 Cuestionario 61
11.6.2 Fuentes Secundarias de Recolección de Datos 61
11.6.2.1 Registro Administrativ 61
11.6.2.2 Marco Normativo 62
11.6.2.3 Textos Especializados 62
CAPITULO 12 DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LAINVESTIGACION 63
12.1 Diagnostico 63
CAPITULO 13 CONCLUCIONES DEL TRABAJO DE CAMPO 73
CUARTA PARTE: LA PROPUESTA 77

CAPITULO 14 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA....77
CAPITULO 15 ALCANCES DE LA PROPUESTA....78
CAPITULO 16 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA....79
16.1 Planteamiento de la Propuesta....79
16.1.1 Reglamento Especifico del Sistema de Personal.....79
16.1.2 Reglamento Interno de Personal....80
16.1.3 Código de Ética....81
16.2 Desarrollo de la Propuesta....81

REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

TITULO I DISPOSICIONES GENERALES....82

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES....82
Articulo 1 Finalidad del Reglamento Especifico....82
Articulo 2 Marco legal....82
Articulo 3 Articulo de Seguridad....83
Articulo 4 Ámbito de Aplicación....83
Articulo 5 Excepciones....83
Articulo 6 Responsables....83

TITULO II SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....84

CAPITULO 1: COMPONENTES....84
Articulo 7 Componentes del Sistema de Administración de Personal....84

CAPITULO 11: SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL....85
Articulo 8 Procesos del Subsistema de Dotación....85
Articulo 9 Procesos de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos....86
Articulo 1o Proceso de Cuantificación de la Demanda de Personal·....88
Articulo 11 Proceso de análisis de la oferta interna de personal....89
Articulo 12 Proceso de Formulación del Plan de Personal.....90
Articulo 13 Procesos de Programación Operativa Individual....91
Articulo 14 Proceso de reclutamiento de personal.....92
Articulo 15 Proceso de Inducción o Integración....95
Articulo 16 Proceso de Evaluación de Confirmación....96

CAPITULO III SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 98
Articulo 17 Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño 98
Articulo 18 Programación de la Evaluación del Desempeño 98
Articulo 19 Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño 99

CAPITULO IV SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL 100
Articulo 20 Procesos del Subsistema de Movilidad de Personal 100
Articulo 21 Proceso de Promoción 100
Articulo 22 Proceso de Rotación 101
Articulo 23 Proceso de Transferencia 102
Articulo 24 Proceso de Retiro..... 103

CAPITULO V SUBSISTEMA DE CAPACITACION PRODUCTIVA 104
Articulo 25 Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva 104
Articulo 26 Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación 104
Articulo 27 Proceso de Programación de la Capacitación 105
Articulo 28 Proceso de Ejecución de la Capacitación 106
Articulo 29 Proceso de Evaluación de la Capacitación 106
Articulo 30 Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación 107

CAPITULO V SUBSISTEMA DE REGISTR0 108
Articulo 31 Procesos del Subsistema de Registro 108
Articulo 32 Proceso de Generación de la Información 108
Articulo 33 Proceso de Organización de la Información 108
Articulo 34 Proceso de Actualización de la Información 109
Articulo 35 Alcance de la Carrera Administrativa 110
Articulo 36 Recurso de Revocatoria y Jerárquico 11O

REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES 111
Artículo 1 Definición 111
Artículo 2 Objetivo 111
Artículo 3 Marco Legal. 111
Artículo 4 Ámbito de Aplicación 112
Artículo 5 Atribuciones del Departamento Administrativo 113

Articulo 6 Emisión y Difusión del Reglamento Interno de Personal. 113
Artículo 7 Responsable de la Aplicación..... 113
Artículo 8 Disposiciones Generales y Aclaración de Términos 113
Articulo 9 Aclaración de Términos 113

CAPITULO II SERVIDOR PÚBLIC0..... 114
Articulo 1O Servidor Público..... 114
Artículo 11 Clases de Servidores Públicos 114
CAPITULO III CARGO PÚBLICO Y REQUISITOS DE INGRESO 115
Articulo 12 Cargo Público 115
Artículo 13 Requisitos para ser nombrado Servidor Público 115

CAPITULO IV DERECHOS, DEBERES,

PROHIBICIONES E INCOMPARIBILIDADES 116
Articulo 14 Derechos de los Servidores Públicos de UDAPE 116
Artículo 15 Deberes y Obligaciones de los Servidores Públicos de UDAPE.....118
Artículo 16 Deberes de la Unidad de Análisis
de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) 119
Artículo 17 Prohibiciones de los Servidores Públicos de UDAPE 120
Articulo 18 Incompatibilidades de los Servidores Públicos de UDAPE 121
Artículo 19 Conflicto de Intereses..... 121
Artículo 20 Excepciones..... 121

CAPITULO V FONDO SOCIAL 122
Artículo 21 Fondo Social.....122

CAPITULO VI JORNADA DE TRABAJO, HORARIO DE TRABAJO Y
ASISTENCIA DEL PERSONAL.....122
Articulo 22 Jornada de Trabajo 123
Artículo 23 Días Hábiles 123
Artículo 24 Horario de Trabajo 123
Artículo 25 Refrigerio 123
Articulo 26 Pago de Refrigerio 124
Articulo 27 Control de Asistencia y Registro de Tarjeta..... 124

CAPITULO VII: DE LOS PERMISOS, COMISIONES, LICENCIAS,

TOLERANCIA, ATRASOS Y FALTAS 124
Articulo 28 Permisos 124
Articulo 29 Declaratoria en Comisión 127
Articulo 30 Licencias 127
Artículo 31 Tolerancia 129
Artículo 32 Atrasos 130
Artículo 33 Faltas (Ausencia) 130
Articulo 34 Abandono 130
Articulo 35 Salidas en Horas de Trabajo 130

CAPITULO VIII: REGIMEN DISCIPLINARIO 131
Articulo 36 Sanciones 131
Articulo 37 Duplicidad de Sanciones 132
Articulo 38 Procedimiento 132
Articulo 39 Causales para la Llamada de Atención Verbal 132
Articulo 40 Causales para Llamada de Atención Escrita 133
Articulo 41 Causales para la Sanción por Multas Disciplinarias 133
Articulo 42 Prohibición de Compensación 135
Artículo 43 Causales para la Suspensión sin Proceso Previo 135
Articulo 44 Causales de Retiro 136
Articulo 45 Condiciones de Reincorporación 138

CAPÍTULO IX DE LAS REMUNERACIONES Y VACACIONES 138
Articulo 46 Remuneraciones 138
Articulo 47 Bases Generales 138
Articulo 48 Aguinaldo de Navidad 139
Articulo 49 Vacaciones 140
Articulo 50 Vacaciones Colectivas 142
CAPÍTULO X: USO DE CREDENCIALES 142
Artfculo 51 Credencial 142
Articulo 52 Responsabilidades 143
Articulo 53 Prohibiciones 144

CAPITULO XI: RECURSOS ADMINISTRATIVOS

PARA FUNCIONARIOS DE CARRERA..... 144
Artículo 54 Procesos Internos 144
Artículo 55 Sumariante 144
Artículo 56 Recursos De Revocatoria Y Jerárquico 145

CAPITULO XII: DISPOSICIONES TRANSITORIAS 145
Artículo 57 Vigencia 145
Artículo 58 Revisión Y Actualización 146

CODIGO DE ÉTICA

TITULO I..... 147
CAPITULO UNICO: GENERALIDADES 147
Artículo 1 Concepto 147
Artículo 2 Objetivo 147
Artículo 3 Base Legal 147
Artículo 4 Ámbito de Aplicación 147
Artículo 5 Valores y Principios 148

TITULO II 150
CAPITULO I: DECLARACIÓN DE VALORES 150
Artículo 6 Declaración Fundamental 151
Artículo 7 Valores en el Desempeño de sus Funciones 151
Artículo 8 Valores en su Relación con las Autoridades 153

CAPITULO II: DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS 153
Artículo 9 Declaración General 153
Artículo 10 Principios Del Valor Responsabilidad 154
Artículo 11 Principios del Valor Transparencia 155
Artículo 12 Principios del Valor Integridad 156
Artículo 13 Principios del Valor Justicia 157
Artículo 14 Principio del Valor Verdad 157
Artículo 15 Principio del Valor Respeto a las Personal 158

CAPITULO III: DEL COMITÉ DE ETICA,
DE LA EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENT0 159
Artículo 16 Comité de Ética 159
Artículo 17 Miembros del Comité de Ética 159

Articulo 18 Procedimiento del Comité de Ética.....160
Artículo 19 Prohibiciones 160
Artículo 20 Sanciones 160

CAPITULO IV: RESPONSABILIDAD
DE LA APLICACIÓN DEL CODIGO DE ETICA 161
Artículo 21 Implementación, Difusión y Capacitación.....161
Artículo 22 Promoción de la Ética Institucional 161
Artículo 23 Funciones para la Promoción de la Ética Institucional.....161
Artículo 24 Sujeción al Código 161
Artículo 25 Programas de Capacitación Sobre La Ética.....162

TITULO III 162

CAPITULO UNICO DISPOSICIONES GENERALES 162
Articulo 26 Revisión y Actualización del Código de Ética 162

CAPITULO 17 CONCLUSIONES FINALES.....163

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE

DE GRAFICOS

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1	Los seis Procesos de la Gestión del Talento Humano	14
Gráfico Nº 2	Tipos de Reclutamiento	16
Gráfico Nº 3	Selección Comparativa del Personal.	18
Gráfico Nº 4	Proceso de Selección de Personas	18
Gráfico Nº 5	Las Técnicas de Selección se agrupan en 5 categorías	19
Gráfico Nº 6	Contenido del Cargo según la Descripción de Cargos	23
Gráfico Nº 7	Factores de Especificación utilizados en el Análisis de Cargos	24
Gráfico Nº 8	Escalas Graficas de Evaluación de Desempeño	26
Gráfico Nº 9	Método de Selección Forzada	27
Gráfico Nº 10	Método de Investigación de Campo	28
Gráfico Nº 11	Método de los Incidentes Críticos	29
Gráfico Nº 12	Fundamentos de la Administración de salarios	32
Gráfico Nº 13	Definición de un Factor de Evaluación y sus Grados	34
Gráfico Nº 14	Ejemplo de Escala de Punto	35
Gráfico Nº 15	Ejemplo de "Tabla de Doble Entrada" para Evaluación de Cargos	36
Gráfico Nº 16	Procesos de Desarrollo	38
Gráfico Nº 17	Las Cuatro Clases de Cambio de Comportamiento logrado mediante el Entrenamiento	39
Gráfico Nº 18	Etapas del Proceso de entrenamiento	40
Gráfico Nº 19	Proceso de Diagnóstico	40
Gráfico Nº 20	Proceso de Diseño de Entrenamiento	41
Gráfico Nº 21	Proceso de Implementación del entrenamiento	42
Gráfico Nº 22	Proceso de Desarrollo Organizacional.	45
Gráfico Nº 23	Procedimiento de Disciplina Progresiva en Cuatro Etapas	48
Gráfico Nº 24	Clasificación de Accidentes de Trabajo	50
Gráfico Nº 25	Insumos Básicos para el Banco de Datos	53
Gráfico Nº 26	Sistema de Información Gerencial	54
Grafico Nº 27	Sistema de Información para los empleados	55
Grafico Nº 28	Procesos de Administración de Personal.	65

INDICE

DE CUADROS

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1	Estructura Organizativa (Organigrama)	11
Cuadro Nº 2	Existencia de Reglamentos del SAP	63
Cuadro Nº 3	Aplicación de los Procesos de Dotación de Personal para incorporación de funcionarios	64
Cuadro Nº 4	Numero de Evaluaciones del Desempeño efectuadas	66
Cuadro Nº 5	Conocimiento del personal sobre Evaluación al Desempeño	66
Cuadro Nº 6	Revisión De Archivos Físicos Personales	67
Cuadro Nº 7	Verificación de los procesos de Promoción Vertical	69
Cuadro Nº 8	Determinación de los Procesos de Capacitación Productiva	70
Cuadro Nº 9	Procesos de determinación de la remuneración	71
Cuadro Nº 10	Verificación de la Documentación de Control Existente	72

PARTE

INTRODUCTORIA

INTRODUCCION

La Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE) fue creada mediante D.S. No. 19758 de 22 de agosto de 1983 como entidad descentralizada y con autonomía de gestión técnica y administrativa dependiente del ex Ministerio de Planeamiento y Coordinación

El D.S 24847 de 20 de Septiembre de 1997 dispone el cierre de actividades de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales (UDAPSO) y determina que UDAPE amplia sus funciones al área social, debiendo realizar investigación y estudios de política sociales.

El D.S. 27038 de 27 de marzo de 2003, ratifica a UDAPE como una institución Descentralizada bajo la tuición del Ministerio de la Presidencia.

El párrafo 111 del Articulo 49 del D.S 26973 de fecha 27 de marzo de 2003, el mismo que reglamenta la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, determina que UDAPE se constituye en la Secretaria Técnica del Consejo Nacional de Económica y Social (CONAPES).

Con el Decreto Supremo Nº 27038 Art. 1 se establece la naturaleza de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas UDAPE como institución Pública Descentralizada con Autonomía de gestión administrativa, legal técnica, bajo tuición del Ministerio de la Presidencia y sus características de Organización se enmarcan en las directrices establecidas en el Art. 44 del Decreto Supremo Nº 26973.

La misión de UDAPE es la de realizar amplios análisis e investigaciones sobre alternativas de políticas económicas, en estricta sujeción e instrucciones del Supremo Gobierno. Además, debe realizar análisis e investigaciones de política

social para encarar la lucha contra la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en beneficios de la sociedad.

Las funciones y labores técnicas se concentran en le asesoramiento y apoyo al Gobierno, sugiriendo políticas alternativas, reformas estructurales y participando activamente en reuniones sobre temas macroeconómicos, macro sectoriales y sociales.

Es preciso que el Sistema de Administración de Personal (SAP) aplique actividades de control que garanticen la dotación y manejo del personal necesario para que la institución alcance sus objetivos propuestos. Si no existe una selección sobre la base de merito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, es posible que no se incorpore el personal con la idoneidad y capacidad necesaria .

El objetivo del trabajo que se pretende realizar es el de establecer políticas, procedimientos y practicas para seleccionar, contratar, capacitar, evaluar, promover, incentivar y retirar al personal, además de implantar un instrumento normativo y operativizador de las relaciones intra institucionales resumidos en:

- Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.
- Reglamento Interno.
- Reglamento de Ética.

El Trabajo Dirigido estará compuesto por cuatro partes:

En la primera se hará una descripción general, social, política, cultural y económica de UDAPE, luego se identificará y describirá el problema y los beneficios sociales e institucionales que reportaría su solución, asimismo contemplará una referencia a la actividad institucional, las funciones y características principales de las mismas.

En la segunda parte, se hará una recopilación de aspectos que formará el soporte teórico del trabajo, definiciones, conceptos y referencias en relación al tema.

En la tercera parte se expondrán los aspectos metodológicos como: tipo de estudio, definición de variables, diseño de la investigación, áreas estratégicas y organizacionales de la institución. El marco practico se encuentra incluido en esta parte del trabajo.

Finalmente, en la ultima parte se incluirá la propuesta, así como las conclusiones finales.

ANTECEDENTES

De acuerdo al Art. 3° de la Ley 1178 la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas como institución publica descentralizada, se encuentra dentro del ámbito de aplicación de la mencionada ley, cuyo articulo 9 define el Sistema de Administración de Personal, como parte de los sistemas de administración y control.

El Articulo 27 de la misma ley establece que "Cada entidad del Sector Publico elaborará en el marco de la norma básica dictada por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control, Interno regulados por la presente Ley .." estableciendo responsabilidad de la implementación a la Máxima Autoridad de la entidad.

Asimismo, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S. 26115 Articulo 6 "Obligaciones y atribuciones de las Entidades Publicas) señala que las Instituciones Públicas deben:

> b) **Implantar el Sistema de Administración de Personal** conforme a las presentes Normas Básicas y bajo la orientación del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).

1) **Elaborar y actualizar el Reglamento Específico del Sistema** de Administración del Personal de su Entidad, en el marco de las disposiciones emitidas por el Órgano Rector del Sistema• de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de personal de su entidad"

La Ley 2027 de27 de Octubre de 1999 "Estatuto del Funcionario Público" en el Capítulo 111 Ética Pública Artículo 13 (Promoción de Códigos de Ética) señala que "Las Entidades Públicas deberán promover políticas y normas de conducta regidas por principios y valores éticos que orienten a la actuación profesional y personal de sus servidores y la relación de estos con la colectividad. Toda Entidad pública deberá adoptar obligatoriamente un **Código de ética,** que sea elaborado por la misma entidad u otra entidad a fin, de acuerdo al sistema de organización administrativa"

Decreto Supremo 25749 Reglamento al Estatuto del Funcionario Público establece que las Instituciones Publicas deben elaborar sus **Reglamentos Internos** con la finalidad de establecer, normar y regular las relaciones entre las entidades y los servidores públicos, fijando los derechos y obligaciones de las partes con aspectos relacionados con el régimen de control de personal y la jornada laboral.

A la fecha, el Sistema de Administración de Personal no ha sido implementado, por lo que no se cuenta con un Reglamento Especifico, Código de Ética, ni Reglamento Interno que determinan las disposiciones legales.

FORMULACION DEL PROBLEMA

- **Elementos del Problema**

  Los elementos definidos del problema son:

  - Falta de reglamentación

- Riesgo de incumplimiento de los objetivos institucionales
- Posible contratación de personal sin la idoneidad ni capacidad necesaria para los cargos requeridos.
- Manejo inadecuado de personal
- Desconocimiento del personal sobre derecho y obligaciones

Habiendo sido definidos los elementos, se establece la siguiente formulación del problema:

- "¿DE QUE MANERA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PERMITIRÁ CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DEL PERSONAL?

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar los Reglamentos del Sistema de Administración de Personal con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales de contratación y gestión del personal.

Objetivos Específicos

- Disponer de información del registro administrativo para la elaboración de los Reglamentos de Administración de Personal.
- Recopilar información técnica del Ministerio de Hacienda como organismo técnico especializado para la preparación de los Reglamentos de Administración de Personal
- Elaborar el Reglamento Especifico del Sistema de Personal, Reglamento Interno de Personal y Código de Ética.

PARTE INTRODUCTORIA

JUSTIFICACION

La Unidad de Auditoria Interna mediante Informe 04/2004 procedió a efectuar un examen especial del Sistema de Administración de Personal de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE). habiendo efectuado observaciones que son detalladas a continuación:

> Se ha verificado que la Entidad no cuenta con el **Reglamento Especifico del Sistema de Personal** que regulen los procesos de los diferentes subsistemas, en base a los cuales se estructura el sistema de administración de personal. Así mismo, tampoco cuenta con un manual que indique los deberes, prohibiciones, derechos e incompatibilidades de los funcionarios de la Entidad **(Reglamento Interno),** ni con un **Código de Ética** que contenga políticas y normas de conducta regidas por principios y valores éticos que orienten la conducta tanto personal como profesional de sus funcionarios

ALCANCES

Ámbito Geográfico

Los Reglamentos a ser elaborados estarán diseñados para su aplicación en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas dependiente del Ministerio de Planificación del Desarrollo ubicado en la ciudad de La Paz, provincia Murillo del departamento de La Paz, República de Bolivia.

Ámbito Económico

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas es una Institución Pública Descentralizada, siendo una actividad de servicios se circunscribe dentro del sector terciario de la economía.

Ámbito Financiero

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas es una Institución

Descentralizada que depende del Ministerio de Planificación del Desarrollo tiene autonomía de gestión consistente en la libre administración de sus recursos financieros, por lo que pertenece al SECTOR PÚBLICA, por lo que no tiene fines de lucro.

METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Fuente Primaria

Entrevistas: No estructuradas con el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) como organismo técnico especializado cuyas funciones establecidas en el D.S. 26115 Art.5 "Funciones del Servicio Nacional de Administración de Personal" de la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal son:

f) Promover el desarrollo normativo relativo al Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.

j) Brindar asistencia técnica a las unidades de personal de la entidades publicas, a fin de fortalecer su capacidad de gestión en el proceso de implantación del Sistema de Personal y la Carrera Administrativa.

Fuentes Secundarias:

El siguiente paso en la etapa de recolección de datos es obtener información cuantitativa, por ello recurrimos a fuentes secundarias:

Registro Administrativo: Se obtendrá información sobre numero de empleados, formas de reclutamiento, ascensos o otra información relacionada con el Sistema de Personal.

Normatividad vigente: Otra fuente muy importante de información, será las normas legales y técnicas vigentes como:

- Ley de Administración y Control Gubernamental (LEY 1178 SAFCO).

- Principios Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Res. CGR-1/070/20.00 de enero de 2001.
- Norma Básica del Sistema de Administración de Personal D.S. Nº 26115 del 16 de marzo de 2001
- Ley Nº 2027 del Estatuto del Funcionario Publico aprobado el 27 de Octubre de 1999.
- Ley 2104 Ley modificatoria a la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público del 21 de Julio de 2000.
- Decreto Supremo Nº 25749 Reglamento al Estatuto del Funcionario Público del 20 de abril de 2000.
- Normas de Auditoria Gubernamental aprobada por la Contraloría General República mediante Resolución Nº CGR-1/119/2002, de 31 de julio de 2002.
- Decreto Supremo Nº 217055 del 20 de mayo 1997 del Sistema de Organización Administrativa.
- Ley 843 (Texto Ordenado) y sus reglamentos
- Textos especializados en el tema

PRIMERA PARTE:

LA INSTITUCIÓN

PRIMERA PARTE: LA INSTITUCION

CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCION

1.1. DESCRIPCION GENERAL

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas UDAPE es una institución Pública Descentralizada con Autonomía de gestión administrativa, legal Y técnica, bajo tuición del Ministerio de Planificación del Desarrollo.

La estructura orgánica de UDAPE cuenta con un Director Ejecutivo, siguiendo en la jerarquía inmediata las tres Subdirecciones: Política Macroeconómica, Política Macro Sectorial y Política Social; adicionalmente se tienen las áreas de apoyo que constituyen la Secretaría Técnica del CONAPE, la División de Informática, y el Departamento Administrativo.

El personal técnico está compuesto principalmente por profesionales economistas, administradores e ingenieros comerciales quienes poseen grados de Maestría o Doctorado, con experiencia de trabajo en diversas instituciones públicas y privadas en Bolivia y otros países.

Los asistentes técnicos de pasantía, son estudiantes destacados egresados de la carrera de economía, los mismos que apoyan a los técnicos en las tareas de investigación de campo con cada una de las subdirecciones.

UDAPE realiza amplios análisis e 'investigaciones sobre alternativas de políticas económicas, en estricta sujeción e instrucciones del Supremo Gobierno.

1.1.1 VISION INSTITUCIONAL[1]

UDAPE se consolida como institución pública de excelencia y calidad en el análisis, investigación y elaboración de propuestas de política económica y social, reconocida en contexto nacional e internacional.

---

[1] Fuente: Plan Estratégico Institucional 2002-2006

PRIMERA PARTE: LA INSTITUCION

1.1.2 MISION INSTITUCIONAL[2]

Prestar apoyo técnico y asesoría al Poder Ejecutivo en políticas económicas y sociales a través del análisis, evaluación e investigación de políticas públicas buscando el desarrollo económico, reducción de la pobreza y mejorando el bienestar de la población.

1.1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES[2]

Mejorar la eficiencia en el diseño de las políticas públicas y que la gestión pública sea más efectiva, coordinada y ágil.

Consolidarse como entidad referente en investigación, análisis económico y social para mejorar la gestión pública.

Ampliar la cobertura en difusión y acceso a la información que genera y compendia la Unidad en temas económicos y sociales

1.2. DESCRIPCIÓN SOCIAL, POLÍTICA Y ECONOMICA

La Unidad e Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) realiza análisis e investigaciones de política social para encarar la lucha contra la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en beneficios de la sociedad.

Las funciones y labores técnicas se concentran en le asesoramiento y apoyo al Gobierno, sugiriendo políticas alternativas, reformas estructurales y participando activamente en reuniones sobre temas macroeconómicos, macro sectoriales y sociales.

A partir de 1987, con la profundización de las reformas que buscan conseguir un crecimiento sostenido de la economía, el trabajo de UDAPE se ha diversificado efectuando trabajos no solamente relacionados con la estabilidad macroeconómica sino también con el desempeño económico sectorial. De esta

z Fuente: Plan Estratégico Institucional 2002-2006

manera, los trabajos realizados han comprendido temas principales como: La Privatización y la Capitalización de las empresas públicas, la Reforma en la Educación, la Participación Popular, la Reforma de la Constitución Política del Estado, la Reforma del Poder Ejecutivo, la Reforma Tributaria, la Reforma del Sistema de Pensiones, Ley de Aduanas, Código Tributario, Ley de Concesiones, Ley de Hidrocarburos, las reglamentaciones de la Ley de Medio Ambiente, Institucionalización del **SNII y** el problema del crédito a la Micro Industria e Investigación Tecnológica en el Sector Agrícola.

En el área social, analiza y diseña medidas de política vinculadas a temas como salud, la educación, vivienda, el saneamiento básico, el empleo y la lucha contra la pobreza.

Actualmente realiza la evaluación y seguimiento de los sectores macroeconómicos y sus indicadores: Real, Comercio exterior, Deuda externa, Sector Monetario, Sector Financiero, Sector Fiscal. Asimismo, analiza y evalúa el comportamiento de los sectores de Hidrocarburos, Minería, Industria, Energía, Sector agropecuario, Medio ambiente y Telecomunicaciones.

A partir del 22 de septiembre de 1997, UDAPE, se constituye en la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Política Económica (CONAPE) y del Consejo Nacional de Política Social (CONAPSO) instancias de coordinación del Poder Ejecutivo que define las políticas económica y social. La Institución desde la gestión 2000, amplio su rol al diseño de estrategias para la reducción de la pobreza.

PRIMERA PARTE: LA INSTITUCION

CAPITULO 2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo al Art. 3° de la Ley 1178 la Unidad de Análisis de Políticas Sociales *y* Económicas como institución publica descentralizada, se encuentra dentro del ámbito de aplicación de la mencionada ley, cuyo articulo 9 define el Sistema de Administración de Personal, como parte de los sistemas de administración y control.

El Articulo 27 de la misma ley establece que "Cada entidad del Sector Publico elaborará en el marco de la norma básica dictada por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control, Interno regulados por la presente Ley..." estableciendo responsabilidad de la implementación a la Máxima Autoridad de la entidad.

Asimismo, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S. 26115 Articulo 6 "Obligaciones y atribuciones de las Entidades Publicas) textualmente señala que las Instituciones Públicas deben:

> Art. 6 lnc. b) **Implantar el Sistema de Administración de Personal** conforme a las presentes Normas Básicas y bajo la orientación del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP)".
>
> Art. 6 lnc. 1) Elaborar y actualizar el **Reglamento Específico del Sistema** de Administración del Personal de su Entidad, en el marco de las disposiciones emitidas por el Órgano Rector del Sistema, de manera tal que posibilite una gestión eficiente y eficaz de personal de su entidad"

La ley 2027 de 27 de Octubre de 1999 "Estatuto del Funcionario Público" en el Capítulo III Ética Pública Artículo 13 (Promoción de Códigos de Ética)

textualmente señala que "Las Entidades Públicas deberán promover políticas y normas de conducta regidas por principios y valores éticos que orienten a la actuación profesional y personal de sus servidores y la relación de estos con la colectividad. Toda Entidad pública deberá adoptar obligatoriamente un **Código de ética,** que sea elaborado por la misma entidad u otra entidad a fin, de acuerdo al sistema de organización administrativa"

El Decreto Supremo 25749 Reglamento al Estatuto del Funcionario Público establece que las Instituciones Publicas deben elaborar sus **Reglamentos Internos** con la finalidad de establecer, normar y regular las relaciones entre las entidades y los servidores públicos, fijando los derechos y obligaciones de las partes con aspectos relacionados con el régimen de control de personal y la jornada laboral.

A la fecha, en la Institución el Sistema de Administración de Personal no ha sido implementado, por lo que no se cuenta con un Reglamento Especifico, Código de Ética, ni Reglamento Interno que determinan las disposiciones legales descritas anteriormente.

2.1.1 DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS DEL PROBLEMA

En la parte introductoria se procedió a enunciar los elementos del problema, los mismos que son descritos con mayor amplitud:

- El elemento principal del problema es la **FALTA DE REGLAMENTACIÓN** ya que esta situación constituye una omisión que contraviene la Ley 1178 pudiendo derivar en la determinación de responsabilidades de orden Ejecutivo, Administrativo o Civil.
- La ausencia de instrumentos técnicos específicos que describan los procesos para el reclutamiento, selección y mantenimiento de personal

incrementa el riesgo de efectuar contratación DE **PERSONAL SIN LA IDONEIDAD NI CAPACIDAD NECESARIA** para los cargos requeridos

- Asimismo, no aplicar la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal y del Estatuto del Funcionario Público que son normas generales y no especificas, ocasionaría una administración de personal ineficiente e ineficaz.

2.2 BENEFICIOS QUE PERCIBIRIA LA INSTITUCIÓN CON LA SOLUCION DEL PROBLEMA

El Desarrollo de un Sistema de Administración de Personal beneficiará a la institución principalmente en los siguientes aspectos:

- Ayudará a la institución a alcanzar sus objetivos y realizar su misión con la contrataciones del personal con el perfil adecuado a los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.
- Sistematización de los procesos de dotación, evaluación, movilidad, capacitación y registro de personal, operativizando y optimizando la administración de los recursos humanos
- Proporcionar competitividad a la institución, logrando que los esfuerzos de *las* personas sean mas productivas empleando todas sus habilidades y capacidades.
- Proveer a la institución de personal capacitado y motivado.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables logrando establecer un clima organizacional favorable promoviendo la disciplina y el compromiso de eficiencia y eficacia.

2.3 BENEFICIOS A LA ACTIVIDAD PROFESIONAL ACTUAL

Al formar parte de los recursos humanos de la institución y efectuado el trabajo de investigación, trabajo de campo y desarrollo conceptual del Sistema de

PRIMERA PARTE: LA INSTITUCION

Administración de Personal, el beneficio personal se traduce en acrecentar mis conocimientos específicos en la materia de administración de personal.

Conocimientos que permiten asegurar la implementación del sistema desarrollado, de manera eficiente y adecuada, obteniendo ciertamente un logro y satisfacción personal al contribuir con un requerimiento institucional muy necesario y una herramienta importante para la aplicación de estas normas administrativas.

Asimismo, siendo parte integrante del área responsable de la administración de recursos humanos, existe la posibilidad de asesorar y coadyuvar en la ampliación del sistema, mejorando y estandarizando, si el caso amerita, este hecho que motiva mi desarrollo profesional y personal.

PRIMERA PARTE: LA INSTITUCION

CAPITULO 3 DESCRIPCIÓN DELA ACTIVIDAD DEL FUNCIONARIO

3.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE SE DESEMPEÑA EN LA INSTITUCIÓN

3.1.1 IDENTIFICACION DEL CARGO OCUPADO

Nombre del Cargo : Contador

Relación de Dependencia : Depende de: Jefe del Departamento Administrativo

Dependientes: Asistente Administrativo 1

Asistente Administrativo 11

3.1.2 FUNCIONES PRINCIPALES:

Las principales actividades desarrolladas son las siguientes:

- Elaboración del **Programa Operativo Anual (POA) y del Anteproyecto de Presupuesto,** en base a las directrices de formulación presupuestaria y otras normas_ vigentes, en función de la planificación estratégjca, efectuando las gestiones y en coordinación con la Dirección Ejecufiva, Subdirecciones de Política Macroeconómica, Macro sectorial y Social y Jefes de Departamento, formulación presupuestaria y otros normas vigentes efectuando las gestiones necesarias ante las instancias respectívas para su aprobación y/o reformulación correspondiente.
- Efectuar el seguimiento y control de la ejecución del presupuesto en forma mensual e informar a las instancias correspondientes.
- Efectuar el seguimiento semestral del POA e informar sobre el porcentaje de ejecución del presupuesto y logro de objetivos.

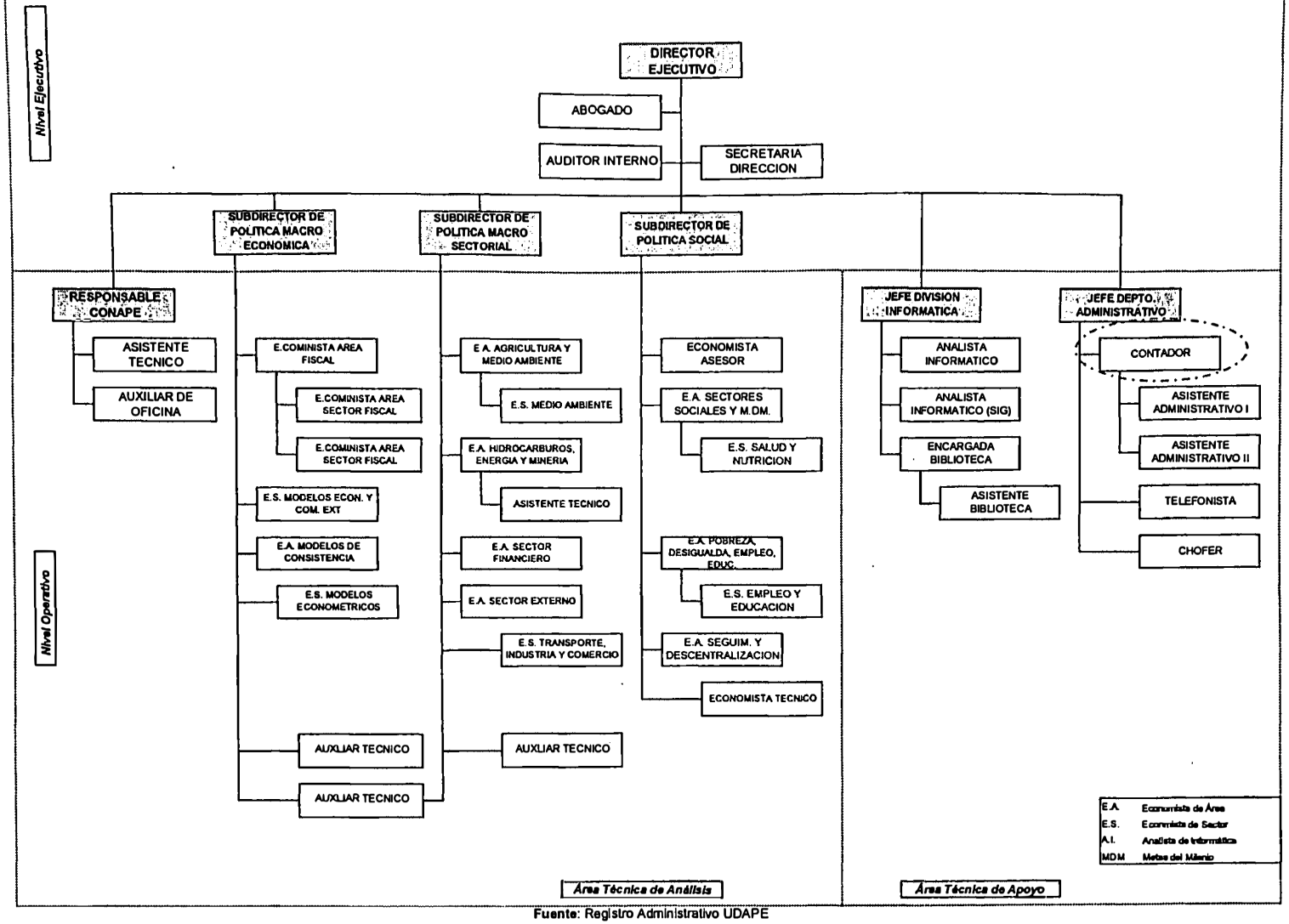
- Obtener en forma periódica y oportuna, de acuerdo a requerimientos internos Y disposiciones legales los Estados Financieros, Estados de Cuenta, libros contables y otros dentro de los plazos y cronogramas establecidos.
- Efectuar el análisis financiero de los estados contables
- Apoyo a las necesidades de bienes, servicios y obras que permitan cumplir con su programación de operaciones y lograr los objetivos.
- Organizar y realizar las operaciones contables de acuerdo a los Principios de Contabilidad Gubernamental y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados elaborando comprobantes de Ingreso, Gasto y Diarios verificando la documentación de respaldo necesaria.
- Control del flujo de efectivo.
- Cooperar en los procesos de auditoria interna y externa.
- Control de caja chica y fondo rotativo.
- Control de Personal (asistencia, vacaciones, permisos, mantenimiento de registros, y otros relacionados con el control de personal)
- Elaborar planilla de haberes con respaldo necesario.
- Revisión y aprobación de descargos por entregas con cargo de cuenta.
- Liquidación de impuestos y otros que justifiquen el cumplimiento de obligaciones.
- Control de activos fijos y almacenes: Inventarios físicos-valorados, revisión de actas de entrega, custodia, salidas e ingresos a almacén, reportes individuales, etc.
- Revisión y aprobación de conciliaciones bancarias.

- Elaboración de informes solicitando modificaciones presupuestarias, y otros de acuerdo a las necesidades o por solicitud de la Jefatura Administrativa o Dirección Ejecutiva sobre el movimiento o análisis financiero de UDAPE.
- Cumplir y hacer cumplir las instrucciones emitidas por la Dirección Ejecutiva, así como toda disposición legal, administrativa y/o financiera aplicable a UDAPE.

3.2 PRESENTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (ORGANIGRAMA)

El organigrama de la institución es presentado en la siguiente página:

CUADRO Nº 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UDAPE



Fuente: Registro Administrativo UDAPE

SEGUNDA PARTE:

MARCO TEÓRICO

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 4. CONCEPTOS GENERALES

4.1 Conceptos de Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos, actualmente llamado "La Gestión del Talento Humano" es el conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con el "personal" o "recursos humanos", incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.[3]

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de PERSONAL porque están involucrados en actividades de reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.[4]

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones[5]

La Administración de Recursos Humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el desarrollo y el mantenimiento de los empleados. [6]

4.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano[7]

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación del personal, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

[3] " Gestión del Talento Humano", Idalberto Chiavenato Bogotá Editora Me Graw Hill 2002 p.9
[4] " Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato edición compacta Sao Pablo Editora Atlas 1998 p.
[5] 17-18 " Administración de Recursos Humanos en el Sector Público Donadle. Klingner p.22
[6] " Administración de Recursos Humanos" Gary Dessler Nueva York Peintice Hall 1997 p.2
[7] " Gestión del Talento Humano", Idalberto Chiavenato Bogotá Editora Me Graw Hill 2002 p.12

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

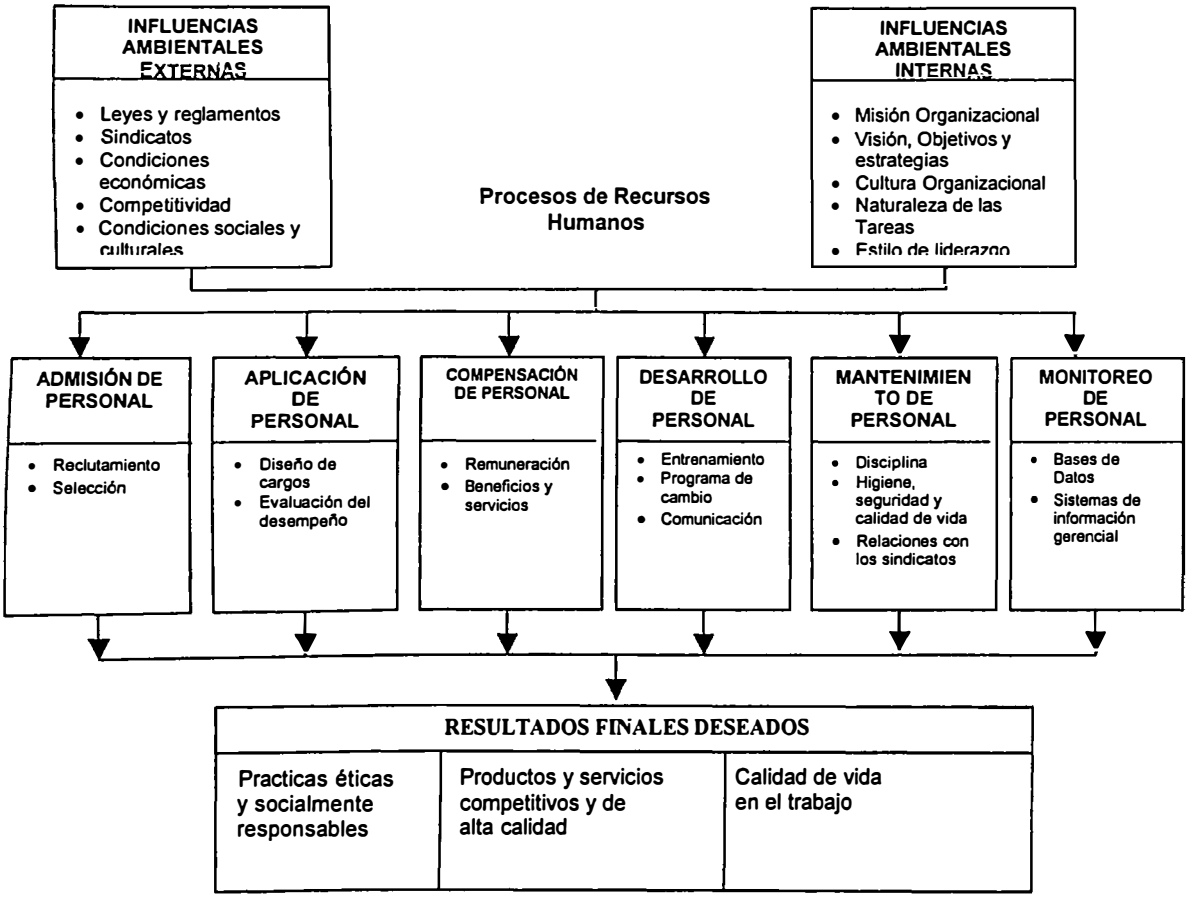
4.2.1 Los seis procesos de la gestión del talento humano[8]

- **Admisión de Personal:** procesos utilizados para incluir nuevo personal en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personal. Incluyen reclutamiento y selección de personal.
- **Aplicación de personal:** procesos utilizados para diseñar las actividades que el personal realizarán en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación del personal y evaluación del desempeño.
- **Compensación de Personal:** proceso utilizado para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades individuales mas sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- **Desarrollo de las personal:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo del personal, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento del personal:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades del personal. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- Monitoreo de personal: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades del personal y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.
- Todos estos procesos están relacionados entre si, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el

[8] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.12

proceso de admisión de personal no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personal mas intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personal, no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personal mas intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre si. Se trata pues, de un modelo de diagnostico de Recursos Humanos, como se muestra en el siguiente Gráfico:

GRÁFICO Nº 1: LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.15

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 5. ADMISIÓN DE PERSONAL

5.1 LOS PROCESOS DE ADMISIÓN DE PERSONAL[9]

Los procesos de admisión de personal constituyen las rutas de acceso de estas a la organización, representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos mas capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización: Hay un verdadero esquema de depuración: cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos institucionales e identificación con la cultura interna. y selecciona a las personas que poseen un grado elevado. El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organización donde desean trabajar.

Los procedimientos para la incorporación de recursos humanos a las organizaciones son: reclutamiento y selección

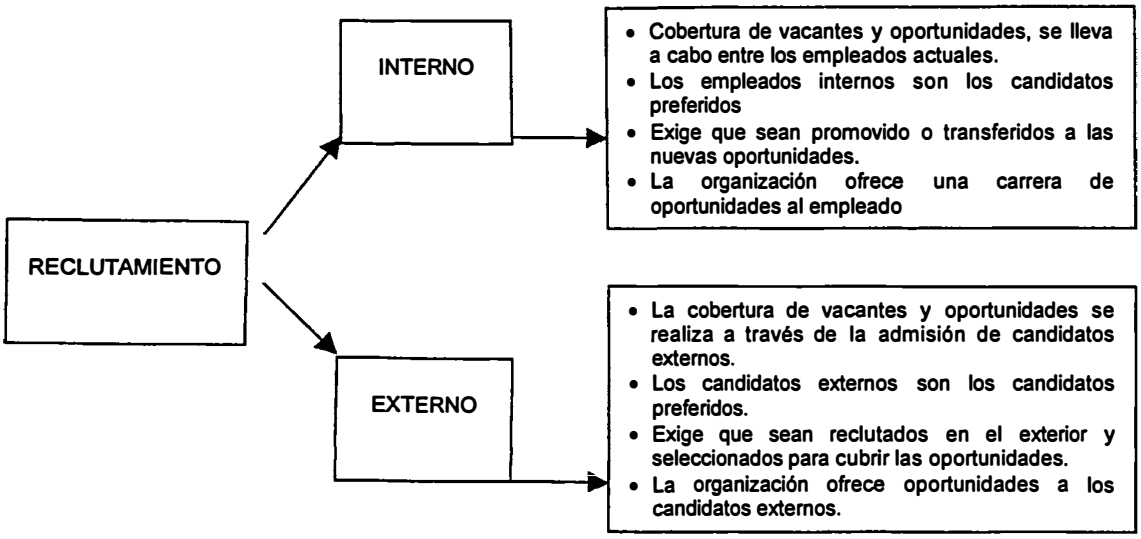
5.1.1 Reclutamiento de Personal[10]

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

11 "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.9
10 "Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, edición compacta, Sao Pablo, Editora Atlas, 1998, p. 175

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

GRÁFICO Nº 2: TIPOS DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.96

Principales Técnicas de Reclutamiento Externo[11]

- Avisos de periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento:
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- Consulta en los archivos de candidatos
- Base de datos de candidatos

5.1.2 Selección de personal [12]

Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.

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

11 "Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, edición compacta, Sao Pablo, Editora Atlas, 1998, p. 11
12 "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p. 111

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibida la oferta de empleo.

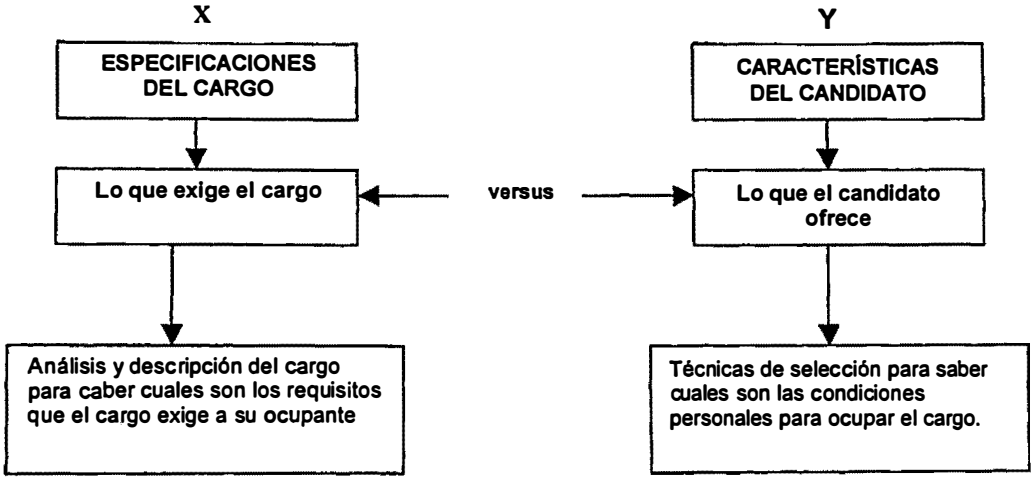
La selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos mas amplios, la selección busca los candidatos –entre varios reclutados-mas adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

La mejor manera de formular el concepto de **selección** es representarla como un comparación entre dos variables: por un lado : los requisitos del cargo que debe llenarse y por otro, el perfil de las características de los candidatos. La primera variable es suministrada por la descripción y análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Después de esta comparación entre las características exigidas para el cargo y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios presenten condiciones aproximadamente equivalentes. El órgano de selección, debe aplicar técnicas de selección y recomendar al órgano solicitante aquellos candidatos que juzgue mas adecuados. Sin embargo, la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante.

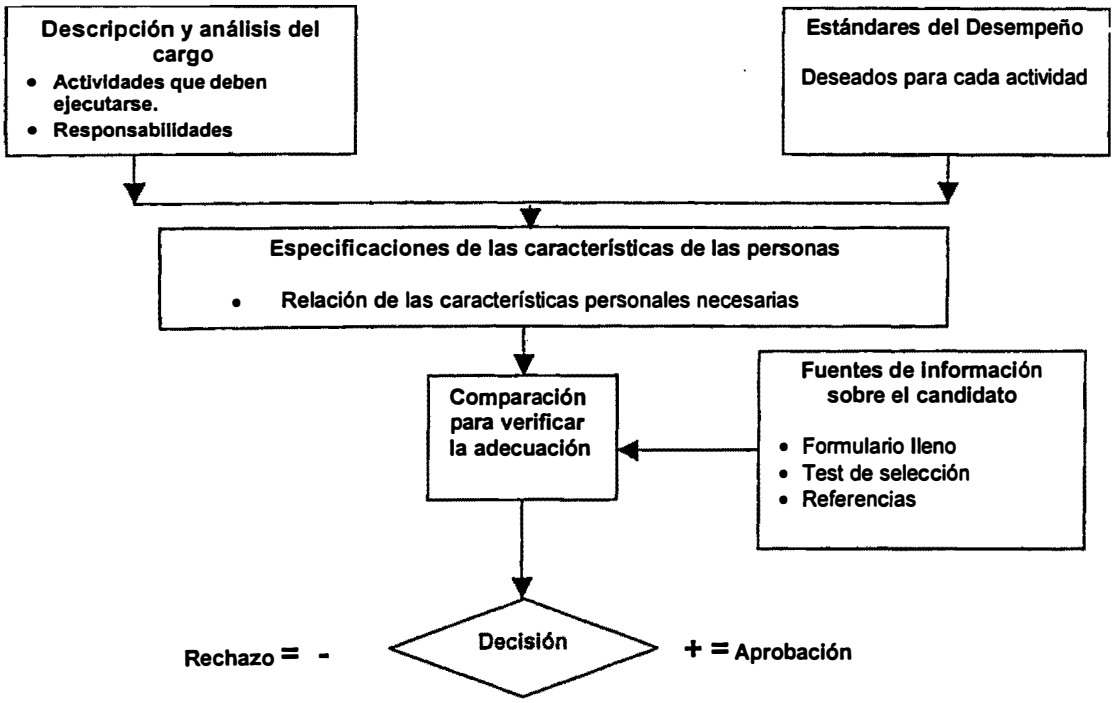
SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

GRÁFICO Nº 3: SELECCIÓN COMPARATIVA DEL PERSONAL



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p. 112

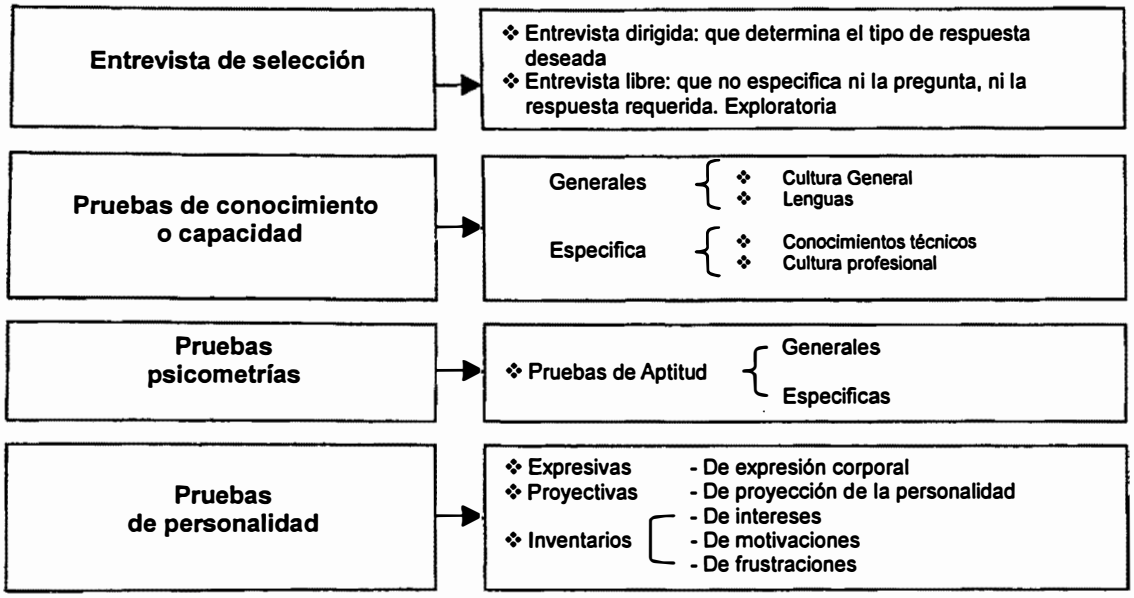
GRÁFICO Nº 4: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.113

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

GRÁFICO Nº 5: LAS CINCO CATEGORIAS DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.120

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 6 . APLICACIÓN DE PERSONAL [13]

La Aplicación de Personal trata de los procesos de asignar y posesionar al personal en sus actividades dentro la organización, son los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño de cargos que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo.

6.1 Orientación de Personal[14]

Las organizaciones requieren promover la socialización de sus nuevos miembros e integrarlos de manera adecuada en su fuerza laboral. La socialización busca crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo.

Los métodos de socialización organizacional mas utilizado son los siguientes:

6.1.1 Proceso selectivo: la socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas, el gerente y el estilo de administración, etc.

6.1.2 Contenido del cargo: el nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigente y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente mas complicadas y desafiantes. Cuando los principiantes son dedicados a tareas fáciles, no tienen oportunidad de experimentar éxito ni la motivación que de deriva de este.

6.1.3 Supervisor como tutor: el nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la

[13] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p. 139
[14] Ibidem, p.153-154

organización y la imagen de la empresa. Por tanto, el supervisor debe realizar cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado:

- Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar
- Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
- Negociar con el nuevo empleado las metas y resultados de debe alcanzar
- Dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

6.1.4 Grupo de trabajo: el grupo de trabajo desempeña un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. La integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero.

6.1.5 Programa de integración: programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizaciones, etc. También recibe el nombre de programa de inducción su finalidad es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus cuadros.

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

6.2 Diseño de Cargos

Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo especifico[15].

Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo esta estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:[16]

a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)

b. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)

c. A quien deberá reportar el ocupante (responsabilidad), es decir, quien es su supervisor inmediato.

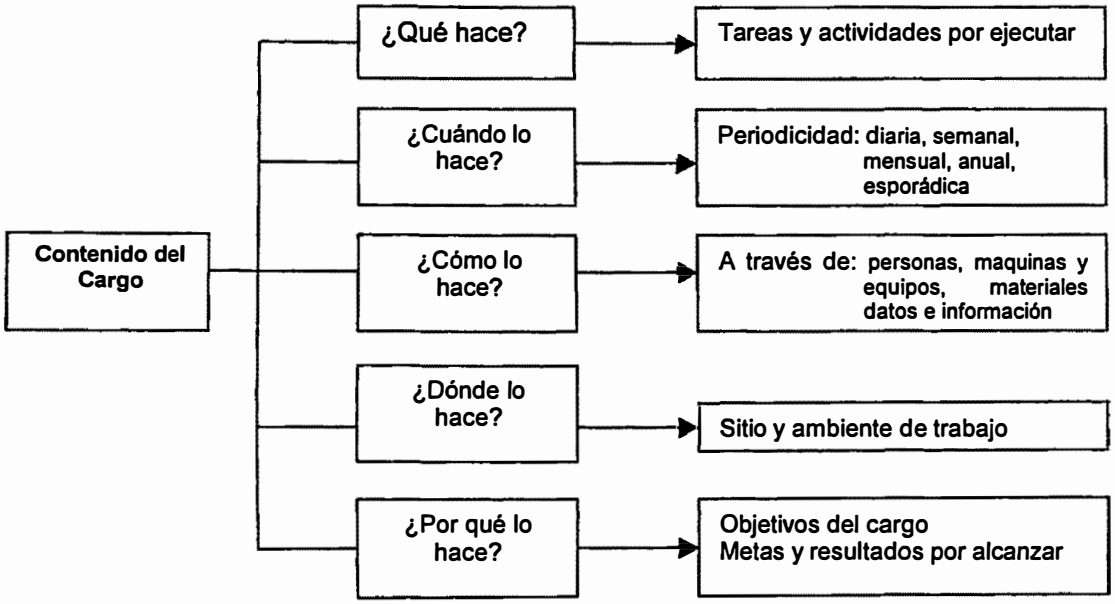
d. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

6.2.1 Descripción de cargos:[17] describir un cargo significa relacionar qué **hace el ocupante**, cómo **lo hace**, en qué **condiciones lo hace** y **por** qué **lo hace. La descripción del cargo es** un **retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define** qué **hace el ocupante**, cuando **lo hace**, cómo **lo hace**, **dónde lo hace** y **por** qué **lo hace.**

15 "Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, edición compacta, Sao Pablo, Editora Atlas, 1998, p.285 16 "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p. 167
17 "Ibidem, p. 183

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

GRÁFICO Nº 6: CONTENIDO DEL CARGO SEGÚN LA DESCRIPCIÓN DE CARGO



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.183

6.2.2 Análisis de cargos:[18] es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos.

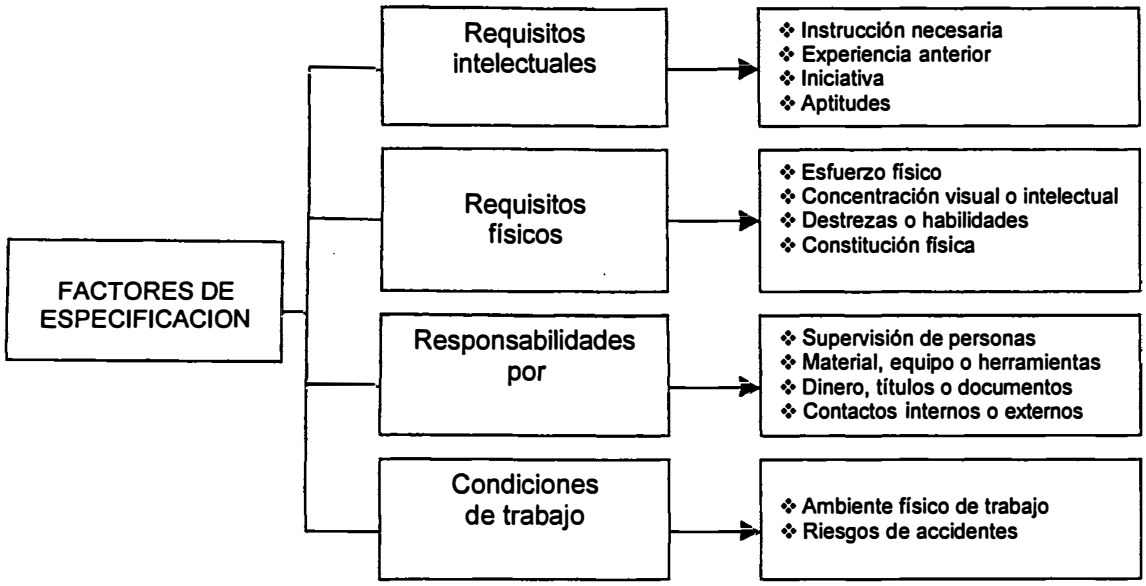
El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.

Para que el análisis de cargos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en factores de especificación.

111 "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p. 185

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

GRÁFICO Nº 7: FACTORES DE ESPECIFICACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CARGOS



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.185

6.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirva para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.[19]

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personal a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia de establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. [20]

19 "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.198
20 "Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, edición compacta, Sao Pablo, Editora Atlas, 1998, p. 360

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida de las organizaciones.

6.3.1 Métodos de Evaluación de Desempeño[21]

6.3.1.1 Los métodos tradicionales mas utilizados de evaluación de desempeño son: escalar graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y lista de verificación.

Escalas graficas: es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de devaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados.

El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3 o 4 grados de variación (optimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor. Con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala grafica de evaluación, conforme aparece en el siguiente gráfico:

[21] „Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.204-206

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

GRÁFICO Nº 8: ESCALAS GRAFICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

FACTORES	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas Aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (espero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (Capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nuca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.206

El método de escalas gráficas reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es muy criticado cuando reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos o matemáticos con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación del personal. Es el caso en que los grados reciben valores numéricos como óptimo = 5, bueno = 4, regula r = 3, apenas aceptable =2 y deficiente = 1.

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

Selección forzada:[22] Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada que consiste en evaluar el desempeño del personal mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o mas frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que mas se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que mas representa el desempeño del empleado y la frase que mas se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada

Ejemplo:

GRÁFICO Nº 9: MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA

VALUACIÓN DE DESEMPEÑO

*Nombre:*_____ *Cargo:* _____

*Departamento:*_____

Enseguida encontrará bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y con el signo de " - " para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas

	Nº	+	-		Nº	+	-
Presenta producción elevada *Comportamiento dinámico* *Dificultad con los números* *Es muy sociable*				*Dificultad para tratar a las personas* *Buena iniciativa* *Hace reclamos* *Teme pedir ayuda*			
Tiene espíritu de equipo *Es ordenado* *No soporta la presión* *Acepta criticas constructivas*				*Potencial de desarrollo* *Toma decisiones con criterio* *Es lento y demorado* *Conoce su trabajo*			
Buena presentación personal *Comete muchos errores* *Ofrece buenas sugerencias* *Dificultad para tomar decisiones*				*Nunca se muestra antipático* *Producción razonable* *Buena memoria* *Se expresa con dificultad*			

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.206

[22] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p. 207

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

Investigación de campo:[23] Es uno de los métodos tradicionales mas completos de evaluación de desempeño.

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario (descrito en el siguiente Gráfico) para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medias y acompañamiento posterior de los resultados.

GRÁFICO Nº10: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO *Nombre:*_____ *Cargo:* _____ *Departamento:*_____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? *2. El desempeño fue:* *¿Mas que satisfactorio? - ¿Satisfactorio? - ¿Insatisfactorio?*	
Evaluación Inicial	*3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño?* *4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?* *5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado?* *6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades?* *7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?*
Análisis Complementario	*8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado?* *9. ¿Cuáles fueron los resultados?* *10. ¿Requiere entrenamiento?¿Ya recibió entrenamiento? ¿Cómo?*
Planeación	*11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables?* *12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado?* *13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado* *14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?*
Acompañamiento	*15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o por debajo del estándar?* *16. ¿Este desempeño es característico del empleado?* *17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado?* *18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?*

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.208

[23] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.208-209

Método de los incidentes críticos:[24] Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente critico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Ejemplo:

GRÁFICO Nº 11: MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
*Nombre:*_____ *Cargo:* _____ *Departamento:*_____			
Aspectos excepcionalmente positivos		***Aspectos excepcionalmente negativos***	
Sabe tratar con las personas		*Presenta muchos errores*	
Facilidad para trabajar en equipo		*Falta de visión general del tema*	
Presenta ideas innovadoras		*Demora en toma de decisiones*	
Tiene características de liderazgo		*Espíritu conservador y limitado*	
Facilidad de argumentación		*Dificultad para manejar números*	
Espíritu muy emprendedor		*Comunicación deficiente*	

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.209

6.3.1.2 Métodos modernos de evaluación al desempeño[25]

Las limitaciones de los métodos de evaluación al desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad los métodos de evaluación del desempeño se caracteriza por un enfoque totalmente nuevo: auto evaluación y auto dirección del personal, mayor participación del

24 "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.208-209
25 ·Ibidem, p.212

empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro mejoramiento continuo del desempeño.

Asimismo, la evaluación del desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, lo cual modifica profundamente los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. Todavía no existen indicadores de desempeño en muchas empresas o se utilizan desordenadamente varios indicadores dispersos e inconexos que no proporcionan la visión global necesaria.

CAPITULO 7. COMPENSACION DE PERSONAL

7.1 Remuneración[26]

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo, y está constituida por remuneración básica, incentivos salariales y beneficios.

Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (salario directo, premios y comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, horas extras etc.).

Las compensaciones no financieras ofrecidas por la organización (por ejemplo prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc) afectan la satisfacción del personal con el sistema de remuneraciones. De ahí la necesidad de considerarlas todas en conjunto.

Por lo tanto, la remuneración es el proceso que incluyen todas las formas de pago o recompensas dadas a los empleados derivadas del empleo

El salario: El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización, A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de si misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y un estándar de desempeño en la organización. [27]

El salario puede ser nominal o real. El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato para remunerar el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se puede adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento

28 ªGestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.230
27 Ibídem, p.233

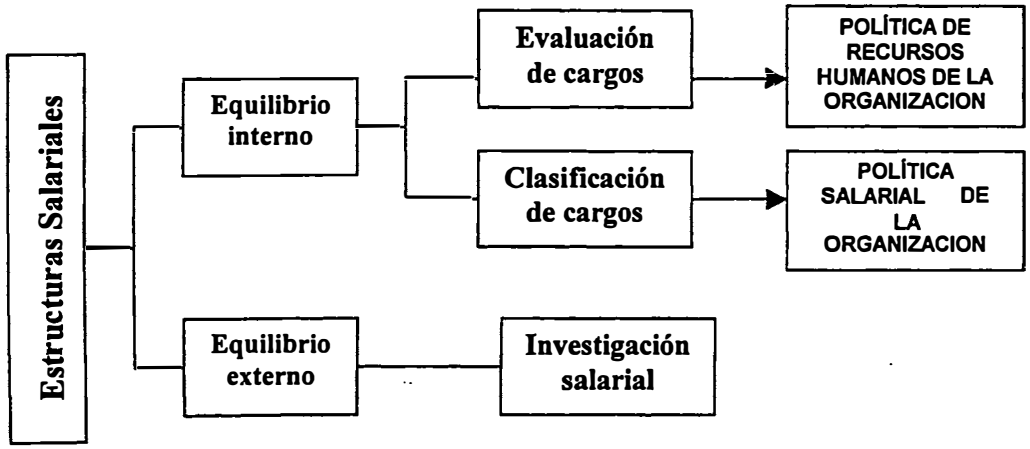
salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario real equivalente en el periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real). [28]

También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por la ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica.

Administración de los salarios[29] es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relacionan los diferentes cargos de la organización. Para establecer u mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

GRÁFICO Nº 12 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.238

7.2 Evaluación y clasificación de cargos[30]

La evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir la valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos.

28 Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.234
29 Ibidem, p.238
30 Ibidem, p.239

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

La evaluación y clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente.

Existen varios métodos de Evaluación de Cargos: entre ellos los principales son: jerarquización, categorías predeterminadas, comparación por factores y evaluación por puntos. A objeto del desarrollo de la investigación desarrollaremos el métodos de evaluación por puntos.

7 .2.1 Método de evaluación por puntos:[31]

Este método se convirtió en el método de evaluación de cargos mas utilizado en el mundo. Su técnica es analítica por que compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asigna valores numéricos (puntos) a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos. El método utiliza las siguientes etapas:

- Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar. Es el primer paso y la base fundamental para la evaluación de cargos.
- Elección de los factores de evaluación. Los factores de evaluación de cargos sirven de criterios de comparación y evaluación de los cargos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y evaluación de todos los cargos. En consecuencia, los factores elegidos deberán tener dos características: universalidad

[31] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p. 246

(estar presentes en todos los cargos por evaluar) y variabilidad (presentar diversos valores en cada cargo).

- Definir los factores de evaluación: Cada factor de evaluación debe tener un significado preciso para servir como instrumento exacto de medida de los cargos:

- Gradación de los factores de evaluación. Cada factor de evaluación se debe desdoblar en grados de variación. En general, se utilizan cuatro, cinco o seis grados para representar los posibles valores de cada factor. La construcción del instrumento de medida es fundamental para el éxito de la evaluación de cargos:

GRÁFICO Nº 13: EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE UN FACTOR DE EVALUACIÓN Y SUS GRADOS

Instrucción necesaria

Este factor considera el grado de instrucción exigido para el desempeño adecuado del cargo. Se debe tener en cuenta la instrucción aplicable al cargo y no al nivel de educación de la persona que actualmente lo ocupa.

Grado	Descripción	Puntos
A	El cargo requiere que el ocupante sepa leer y escribir o tenga solo el curso de alfabetización.	15
B	El cargo requiere nivel de instrucción correspondiente al curso primario	30
C	El cargo requiere secundaria o equivalente al primer ciclo universitario	45
D	El cargo requiere titulo universitario o equivalente al segundo ciclo	60
E	El cargo requiere titulo de postgrado completo o equivalente	75

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.247

- Ponderación de los factores de evaluación. Ponderar significa atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación. La ponderación consiste en asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos. En general, la ponderación se establece mediante porcentajes del valor global. Así, en conjunto, la

suma de la participación de los factores de evaluación debe ser igual a 100.

- Asignación de puntos a los grados de factores de evaluación. Con la ponderación de los factores de evaluación, se establece la base para armar la escala de puntos de cada factor. El grado A generalmente es igual al valor de la ponderación. Los grados siguientes (B,C,D, etc) se definen con base en una progresión arbitraria que pueden ser aritmética, geométrica o mixta.
- A partir de ahí se elabora el manual de evaluación de cargos que debe contener todos los factores de evaluación definidos, sus grados de variación y los respectivos puntos.

GRÁFICO Nº 14 EJEMPLO DE ESCALA DE PUNTO

Grupo de factores	Factores de evaluación	Grados				
		A	B	C	D	E
Requisitos intelectuales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos Físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
Responsabilidades por	Supervisión de personal	10	20	30	40	50
	Manejo de materiales o equipos	5	10	15	20	25
	Manejo de dinero, documentos	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente Físico de Trabajo	5	10	15	20	25
	Riesgos implícitos	10	20	30	40	50

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.248

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

- La siguiente etapa es la evaluación de los cargos, es decir, la asignación de puntos a cada cargo de acuerdo con los factores de evaluación. Para asignar a cada cargo el valor de cada factor en puntos, se utiliza una tabla de doble entrada. En las dos columnas de la derecha se suma el numero de puntos obtenidos, y se escribe al lado del salario que percibe actualmente.

GRÁFICO Nº 15: EJEMPLO DE "TABLA DE DOBLE ENTRADA" PARA EVALUACIÓN DE CARGOS

CARGOS	*Instrucción Grados-Puntos*	*Experiencia Grados-Puntos*	*Iniciativa Grados-Puntos*			*Total Puntos*	*Salario Actual*
Auxiliar Jr.	*B 30*	*A 25*	*A 15*			*181*	*365.00*
Auxiliar Sr,	*C 45*	*B 50*	*B 30*			*256*	*487.00*
Secretario	*C 45*	*C 75*	*C 45*			*358*	*550.00*
Secretaria Jr.	*D 60*	*C 75*	*C 45*			*331*	*620.00*
Diseñador	*D 60*	*D 100*	*C 45*			*315*	*610.00*
Proyectista	*E 75*	*D 100*	*C 45*			*428*	*745.00*
Encargado	*E 75*	*E 125*	*E 60*			*497*	*760.00*
Supervisor	*E 75*	*E 125*	*E 60*			*565*	*890.00*

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p. 248

- Con el total de puntos y el salario que se percibe actualmente,, se puede adoptar dos alternativas. La primera es elaborar una grafica de distribución de frecuencias de puntos (variable x) y de salarios (variable y) para establecer la correlación entre ambas variables.
- Y la otra alternativa es tomar las dos ultimas columnas de la derecha de la tabla de tabla entrada y aplicando el método de mínimos cuadrados para obtener una parábola (curva salarial, tal método utiliza la ecuación:
- $yc= a+bc+cx^2$ donde yc es el salario corregido. Para generar la recta salarial, el método de los mínimos cuadrados utiliza la ecuación yc=

a+bx. En ambas ecuaciones a,b y c representan los parámetros, mientras x y c representan las variables de los cargos evaluados, respectivamente, los puntos y los salarios pagados. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b define la inclinación de la línea de tendencia, y el parámetro c indica la curvatura de la línea de tendencia. Los valores de los parámetros a, b y c se calculan de la siguiente manera:

$$a = \frac{\sum y}{\sum X} \qquad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} \qquad c = \frac{\sum x^2 y}{\sum x^3}$$

7.3 Beneficios y Servicios[32]

La remuneración no solo busca recompensar al personal, sino hacerles mas fácil la vida. La oferta de beneficios y servicios a los empleados es una forma indirecta de remuneración. Los beneficios son regalías y ventajas concedidas por las organizaciones a sus empleados como pago adicional a sus salarios.

En la actualidad forman parte de la competitividad organizacional para obtener y mantener talentos.

Los planes de beneficios y servicios sociales buscan satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales. El diseño del paquete de beneficios siguen varias etapas y procura mantener una relación entre costo y beneficio, además de obedecer a dos criterios; el principio del retorno de la inversión y la mutua responsabilidad.

[32] "Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, edición compacta, Sao Pablo, Editora Atlas, 1998, p. 373

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 8. DESARROLLO DE PERSONAL[33]

Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional, los estratos menores como entrenamiento y desarrollo de personal, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personal. El desarrollo organizacional es estrato amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

GRÁFICO Nº 16 PROCESOS DE DESARROLLO



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.303

8.1 Entrenamiento[34]

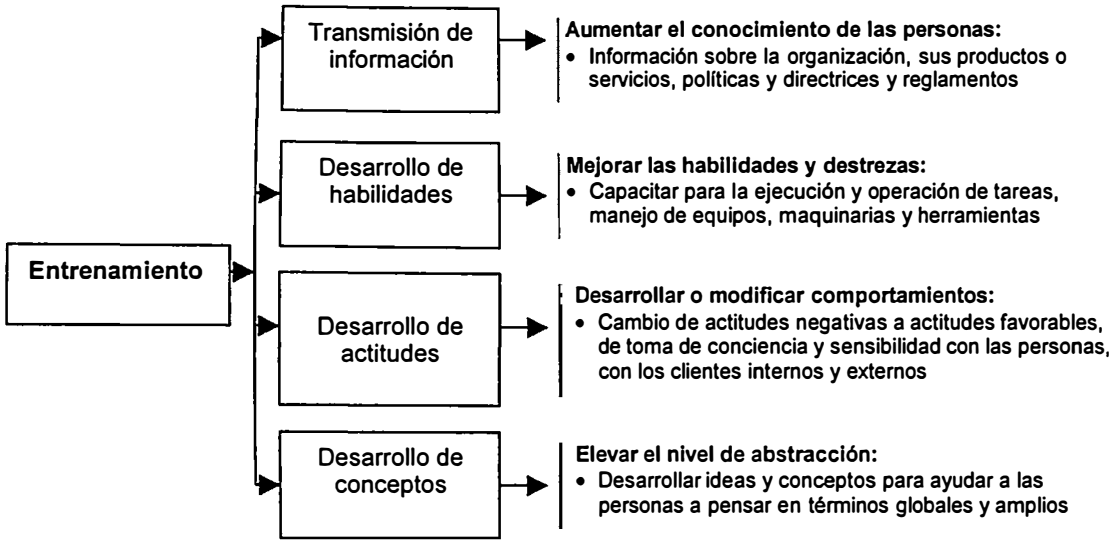
El capital humano se debe aplicar y desarrollar cuidadosamente. El entrenamiento es una fuete de utilidades por que aumenta ese capital y enriquece el patrimonio humano de la organización.

El entrenamiento es un proceso sistemático de mejoramiento del comportamiento del personal para conseguir los objetivos organizacionales. el Entrenamiento

Desarrollo constituye un proceso de aprendizaje, es decir, de modificación del comportamiento del personal a través de cuatro tipos de cambio:

33 "Gestión del Talento Humano• , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.302-303
34 Ibidem, 306

GRÁFICO Nº 17: LAS CUATRO CLASES DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO LOGRADO MEDIANTE EL ENTRENAMIENTO



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.306

8.1.1 Proceso de entrenamiento[35]

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto por cuatro etapas:

- Necesidades por satisfacer
- Diseño del entrenamiento
- Conducción del entrenamiento
- Evaluación de resultados

[35] "Gestión del Talento Humano• , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.309

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

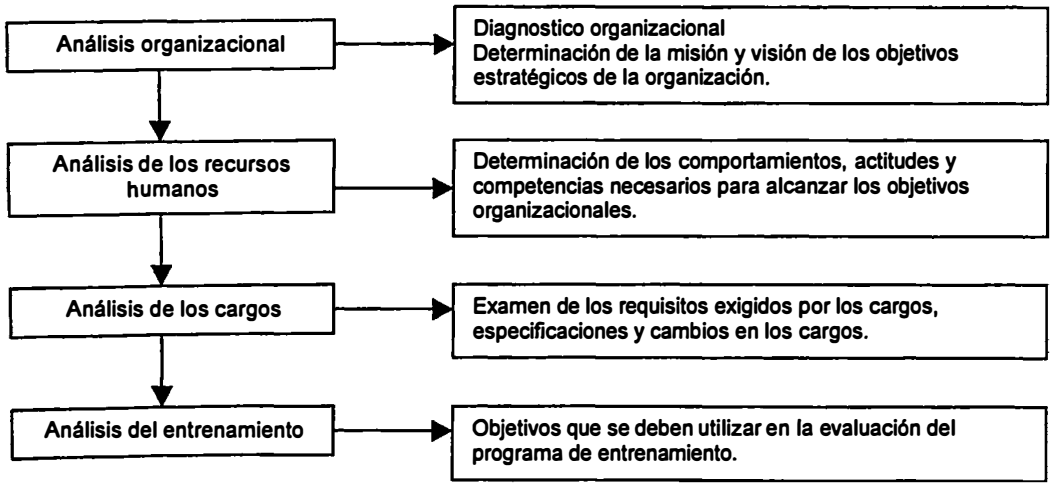
GRÁFICO Nº 18: ETAPAS DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO

Necesidades por satisfacer	*Diseño del entrenamiento*	*Conducción del entrenamiento*	*Evaluación de Resultados*
Diagnostico de la situación	*Decisión sobre la estrategia*	*Implementación o acción*	*Evaluación y control*
• *Objetivos de la organización* • *Competencias necesidades* • *Problemas de producción.* • *Problemas de personal* • *Resultados de la evaluación de desempeño*	• *Programación del entrenamiento* • *¿A quién entrenar?* • *¿Cómo entrenar?* • *¿Qué aspectos entrenar?* • *¿Cuándo entrenar?*	• *Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de:* • *Gerente de línea* • *Asesoria de RH* • *Ambos* • *Terceros*	• *Monitoreo del proceso* • *Evaluación y medición de resultados* • *Comparación de la situación actual con la situación anterior.* • *Análisis del costo beneficio*

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.309

El **diagnostico** es el inventario de las necesidades de entrenamiento que utiliza métodos como el análisis organizacional, el análisis de recursos humanos, análisis de la estructura de cargos y el análisis del entrenamiento. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras

GRÁFICO Nº 19: PROCESO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

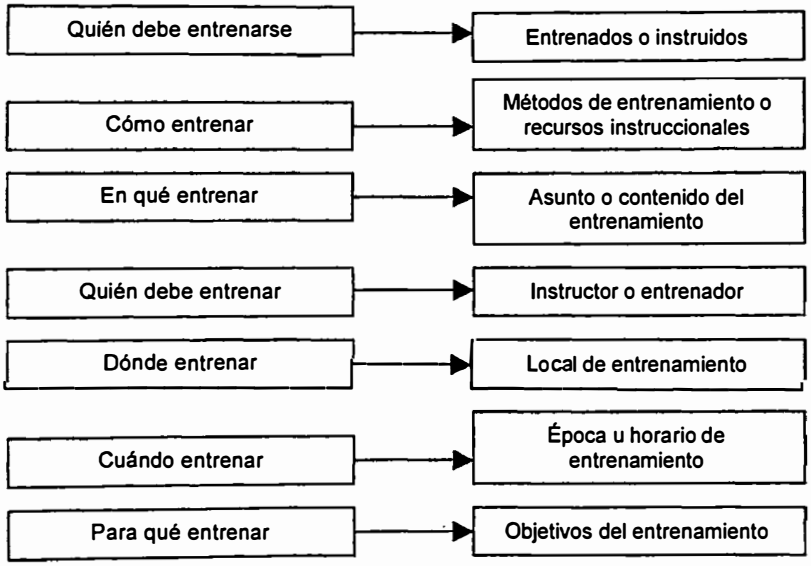


Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.311

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

Hecho el diagnostico, sigue el **diseño** del programa, es decir, a quien se debe entrena, como entrenar, en que entrenar, quien debe entrenar, donde, cuando y para qué entrenar. La tecnología de entrenamiento ha sido influenciada por la moderna tecnología de la información, que incluye recursos audiovisuales, tele conferencias, comunicación electrónica, correo electrónica, multimedia, etc.

GRÁFICO Nº 20: PROCESO DE DISEÑO DE ENTRENAMIENTO

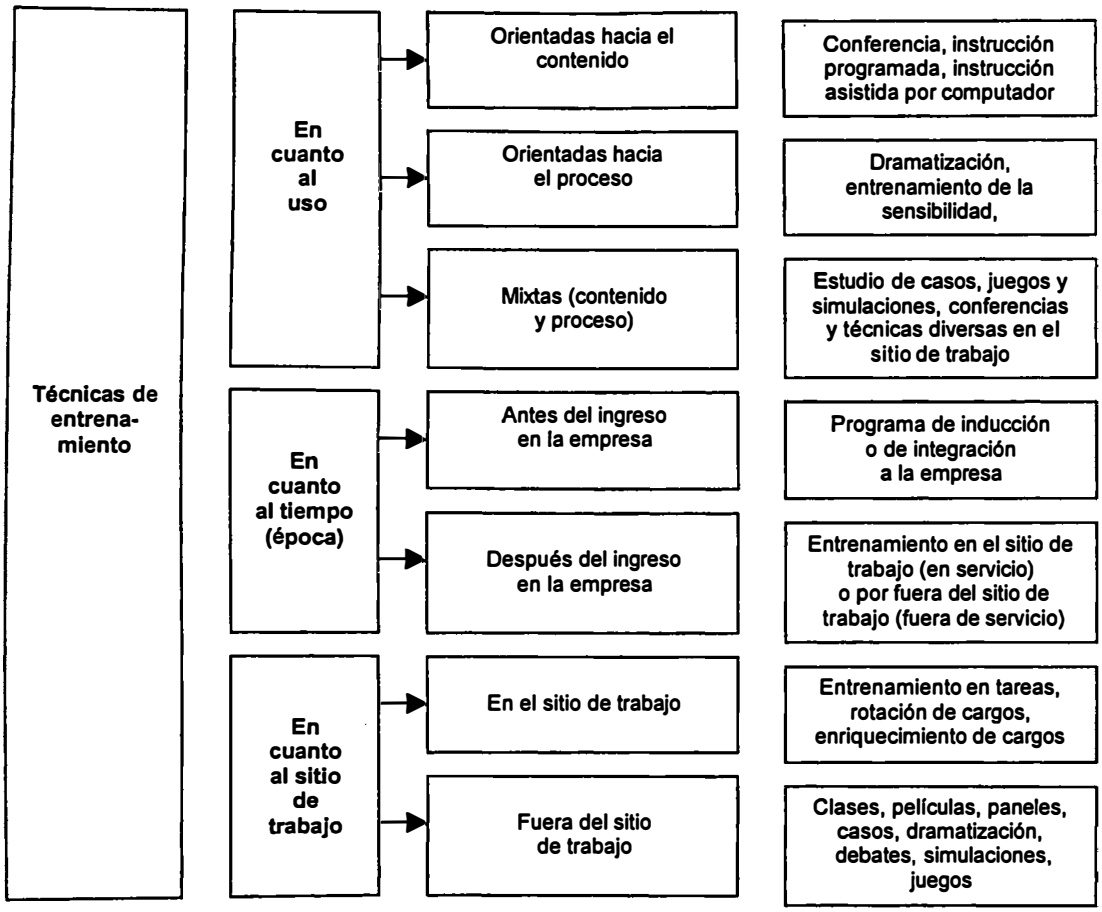


Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.313

La implementación, es la aplicación entrenamiento y conducción del programa de que utilizan técnicas de divulgación de la información, como conferencias e instrucción programada, y entrenamiento en el cargo y técnicas de clase. Las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto al uso, al tiempo y al sitio, y se apoyan en la teoría del aprendizaje.

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

GRÁFICO Nº 21: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.317

La **evaluación** del programa de entrenamiento se basa en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoramientos de la calidad y ahorro de tiempo.

La evaluación de los programas de entrenamiento se pueden llevar a cabo en cuatro niveles:

a. Evaluación en el nivel organizacional

- Aumento de la eficiencia organizacional

- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
- Mejoramiento en la atención al cliente
- Facilidad de cambios e innovación
- Aumento de la eficiencia
- Involucramiento de los gerentes en las practicas de entrenamiento

b. Evaluación en el nivel de recursos humanos:

- Reducción de la rotación y el ausentismo del personal
- Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- Aumento del conocimiento del personal
- Cambios de actitudes y comportamientos del personal
- Aumento de las competencias de las personas
- Mejoramiento en la calidad de vida en el trabajo

c. Evaluación en el nivel de los cargos

- Adecuación del personal a los requisitos exigidos por los cargos
- Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación
- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad
- Reducción del índice de accidentes en el trabajo
- Reducción del índice de mantenimiento de maquinas y equipos

d. Evaluación en el nivel de entrenamiento:

- Consecución de entrenamiento
- Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

8.2 Desarrollo de personal[38]

El Desarrollo de Personal es el conjunto de experiencias de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo especifico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades:

Desarrollo: Experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Entrenamiento: experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus actividades actuales.

Educación: experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.

Existen técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo actual(como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la oficina)

8.3 Desarrollo Organizacional[37]

El Desarrollo Organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas- y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnostico de colaboración y administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal), con la ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación.

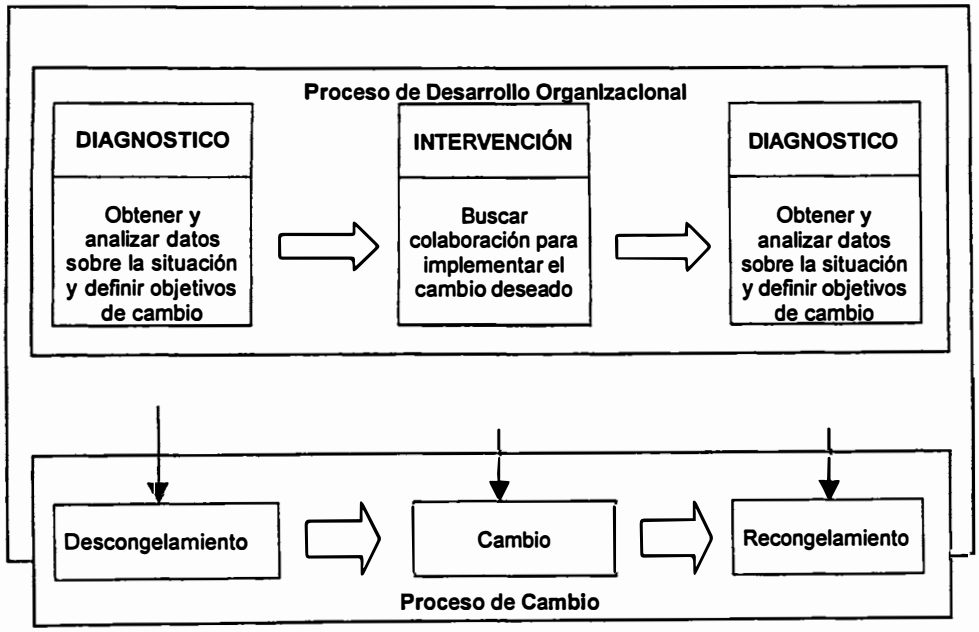
[36] "Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, edición compacta, Sao Pablo, Editora Atlas,1998, p. 389
[37] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.343

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

El Desarrollo Organizacional utiliza un proceso de tres fases:

Diagnostico, intervención y refuerzo.

GRÁFICO Nº 22 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.345

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 9. MANTENIMIENTO DE PERSONAL[38]

Desde la perspectiva de la administración de los recursos humanos, la organización viable es la que no sólo consigue capta y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a lo largo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales del personal exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional que se debe brindar a los empleados para motivarlos, satisfacerlos y asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales que los estimulen a permanecer en la organización e identificarse con ella.

Estos procesos buscan proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones sindicales amigables y de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia del personal en la organización y mas, que eso, en su motivación para el trabajo y la- consecución de los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones los procesos de mantenimiento de las condiciones laborales del personal son deficientes porque se aproximan al modelo de orden y de obediencia a ciegas, con énfasis en la disciplina rígida y estandarizada median te normas y reglamentos impuestos al personal, para el desempeño en la organización.

9.1 Disciplina [39]

Actualmente, el termino disciplina se refiere a como se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. En otras palabras es el control ejercido por las mismas personas involucradas, sin necesidad de monitoreo externo. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas

38 "Gestión del Talento Humano" • Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.358
39 Ibidem, p.368

organizacionales, mientras la organización monitorea las metas y el alcance de los objetivos. Los medios corresponden a las personas, mientras que los resultados son esperados por la organización. Si se sabe que se espera de ellas, las personas están dispuestas a logras estándares o seguir reglas definidas por la organización.

Sin embargo no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina, ni aceptan las normas de comportamiento responsable. Estas personas requieren algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia denominada castigo. Es una necesidad de imponer la acción disciplinaria externa, para establecer con claridad los limites del comportamiento aceptable por la organización.

Castigo es la presentación o introducción de una acción que no es deseable para el trabajador o la supresión de un beneficios, con la finalidad de desestímular un determinado comportamiento suyo. En el caso de la puntualidad., los gerentes pueden castigar a los empleados que continúan llegando retrazados al trabajo exponiéndolos a ciertas consecuencias indeseables (amonestaciones verbal) o a eliminación de consecuencias deseables (aumentos salariales por merito). Sin embargo, los castigos pueden estar seguidos de efectos negativos a largo plazo, como altos niveles de ausentismo y rotación.

9.1.1 Disciplina progresiva[40]

Es la forma mas utilizada de procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento, antes que sea despedido de la organización. El procedimiento de disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia, cada uno de los cuales implica un castigo que aumenta en severidad conforme

[40] "Gestión del Talento Humano", Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.370

persiste el comportamiento indeseable. Si el empleado no responde adecuadamente a estas advertencias progresivas, el castigo será el despido por justa causa.

En general, el sistema de disciplina progresiva utiliza de tres a cinco etapas. Las pequeñas violaciones de la política de la organización (fumar en sitios prohibidos, retrasos constantes, negligencia en el trabajo) requieren intervenciones del supervisor directo, que aplica los pasos iniciales del proceso.

GRÁFICO Nº 23: PROCEDIMIENTO DE DISCIPLINA PROGRESIVA EN CUATRO ETAPAS

Amonestación verbal	*Amonestación escrita*	*Suspensión*	*Despido*
El empleado comete una falta grave	*El empelado comete otra falta grave semejante*	*El empleado comete de nuevo otra falta grave semejante*	*El empleado comete de nuevo otra falta grave semejante*
Recibe una amonestación verbal del superior para que no repita otra falta semejante, porque tendrá una sanción mas severa	*Recibe una amonestación escrita en que se le advierte que la repetición de la falta grave tendrá una sanción mas severa*	*Recibe una suspensión, sin remuneración, durante una semana.* *Recibe otra amonestación escrita en que se le advierte que una nueva falta grave semejante provocará su despido de la organización*	*Es despedido de la organización por justa causa*

Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.371

9.1.2 Disciplina positiva[41]

Como la disciplina progresiva hace énfasis en el castigo, puede estimular al empleado a engañar al supervisor, en vez de corregir sus acciones:

[41] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.372

Para evitarlo alguna organizaciones adoptan la disciplina progresiva junto con la disciplina positiva.

La disciplina positiva es un procedimiento que estimula al empleado a monitorear su propio comportamiento y a asumir la responsabilidad de las consecuencia de sus acciones. Es semejante a la disciplina a la disciplina progresiva, porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta la ultima etapa, que termina en el despido sumario. En la practica, la disciplina positiva constituye el castigo de la disciplina progresiva por sesiones de consejería entre empleado y supervisor. En vez de depender de amenazas y castigos, el supervisor utiliza sus habilidades de consejería para motivar el cambio en el empleado. En vez de atribuir la culpa al empleado, el supervisor hace énfasis en la colaboración para la solución de problemas

9.2 Higiene, seguridad y calidad de vida

9.2.1 La higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta sus labores. [42]

Sus principales aspectos son: Ambiente físico de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, ruidos), Ambiente psicológico (relaciones humanas agradables, estilo de gerencia democrática y participativa, eliminación de las posibles fuentes de estrés), aplicación de principios ergonómicos (maquinas y equipos adecuados a las caracterf sticas humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan las

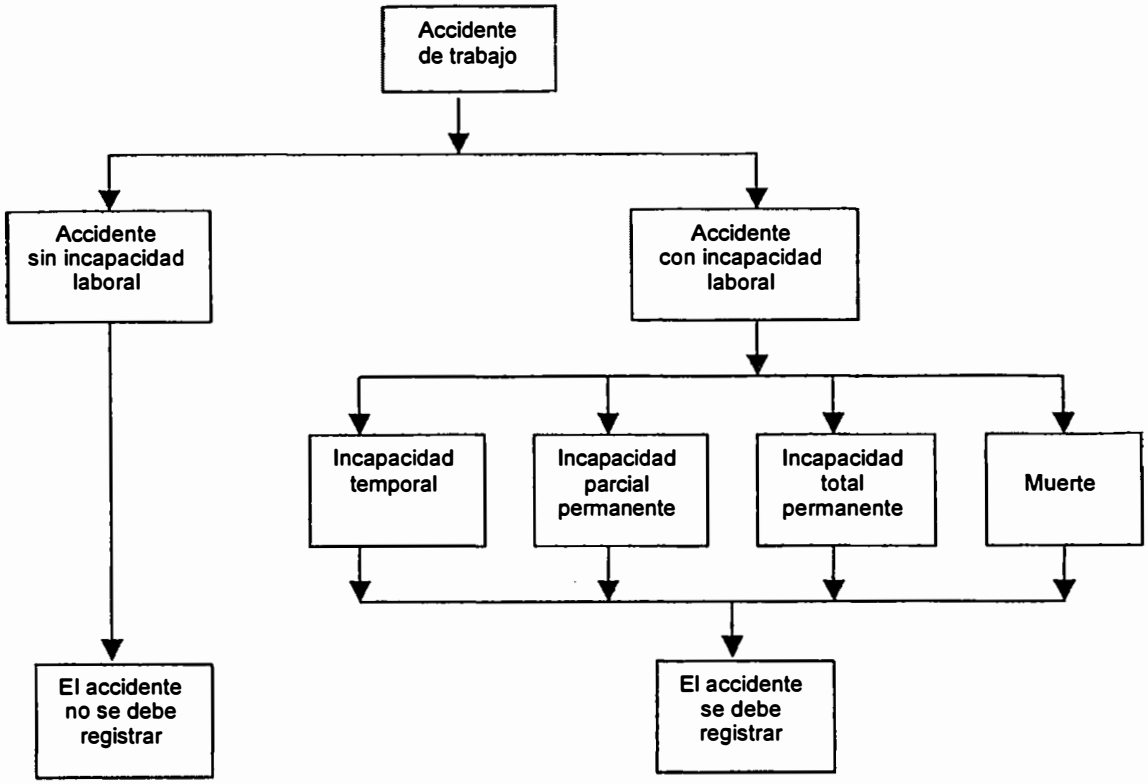
42"Gestión del Talento Humano", Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Me Graw Hill, 2002, p.391-392

necesidades de esfuerzo fisco humano) y de salud ocupacional(asistencia medica preventiva)

9.2.2 Seguridad en el trabajo[43] es el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo al personal sobre la necesidad de implantar practicas preventivas.

La seguridad en el trabajo incluye la prevención de accidentes, incendio y robo. Los accidente se clasifican en accidentes sin ausencia laboral, con ausencia (que incluye incapacidad temporal, parcial permanente o permanente total) y muerte.

GRÁFICO Nº 24: CLASIFICACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.398

[43] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p. p.397

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

Las causas de los accidentes de trabajo son dos: condiciones de inseguridad y actos inseguros.

- Las condiciones de inseguridad son las principales causas de los accidentes de trabajo. Incluyen factores como:
  Equipos sin protección, equipos defectuosos, procedimientos riesgosos, almacenamiento inseguro, iluminación deficiente o inadecuada, ventilación inadecuada, temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo, etc
- Los actos inseguros eliminar las condiciones inseguras es insuficiente pues las personas también causan accidentes. Estos son:
  Cargar materiales pesados de manera inadecuada, trabajar a velocidad inadecuada (muy rápido o muy lento), utilizar equipo inseguro, no emplear los procedimientos seguros, subir o bajar a prisa los escalones, distraerse, olvidad, saltar, arriesgar, correr, etc
  Existen rasgos de personalidad que predisponen a accidente, por ejemplo: ansiedad, agresividad, falta de control emocional, etc.
  Las características personales, la personalidad y la motivación de las personas provocan ciertas tendencias de comportamiento que predisponen a accidente, como la tendencia a asumir riesgos y actitudes inadecuadas.
  La prevención de accidentes se realiza mediante la eliminación de las condiciones de inseguridad y la reducción de los actos inseguros con la implementación de programas de prevención de accidente. Para la eliminación de las condiciones de inseguridad los ingenieros en seguridad diseñan cargos y elaboran programas para eliminar o reducir

los riesgos físicos de los ocupantes, tales como: localización de las áreas de riesgo, Análisis profundo de los accidentes, apoyo irrestricto de la alta administración.

Los actos inseguros pueden prevenirse con procesos de selección de personal que busquen identificar ciertos rasgos humanos (habilidad visual, o coordinación motriz y pruebas sobre estabilidad emocional, personalidad, medidas de coordinación muscular, etc.[44]

9.2.3 Calidad de vida laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo.[45]

[44] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.401
[45] Ibidem, p.407

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 10. MONITOREO DE PERSONAL[46]

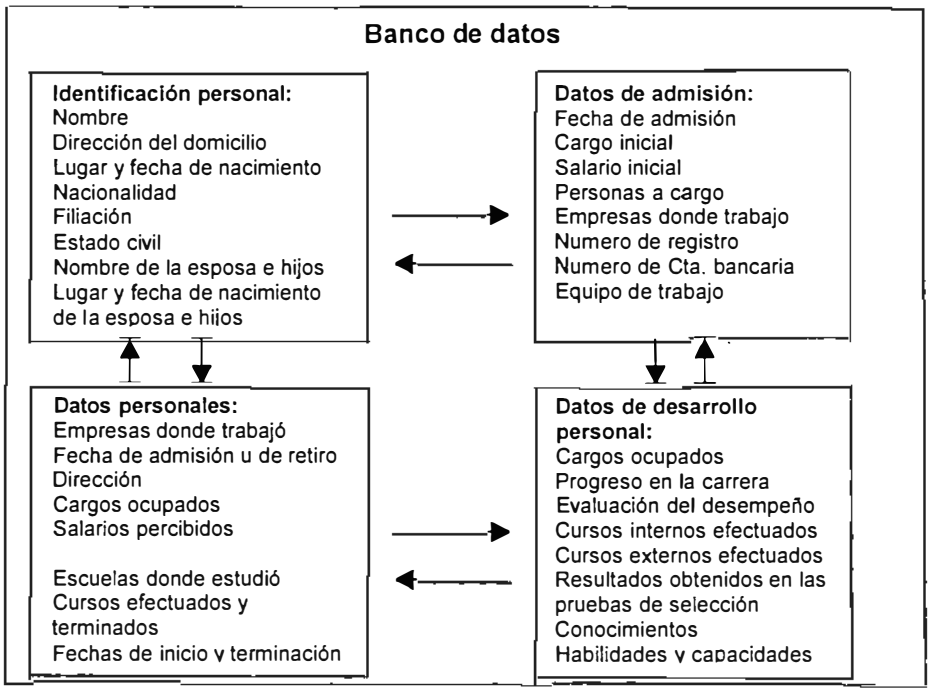
Para que los especialista en recursos humanos, los gerentes de línea y los empleados puedan tomar decisiones adecuadas, es necesario implantar un sistema de información de recursos humanos como soporte.

10.1 Bases de Datos[47]

El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas.

La Administración de Recursos Humanos requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos y niveles de complejidad.

GRÁFICO Nº 25: INSUMOS BÁSICOS PARA EL BANCO DE DATOS



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.424

[46] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.417
[47] Ibidem, p. 422

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

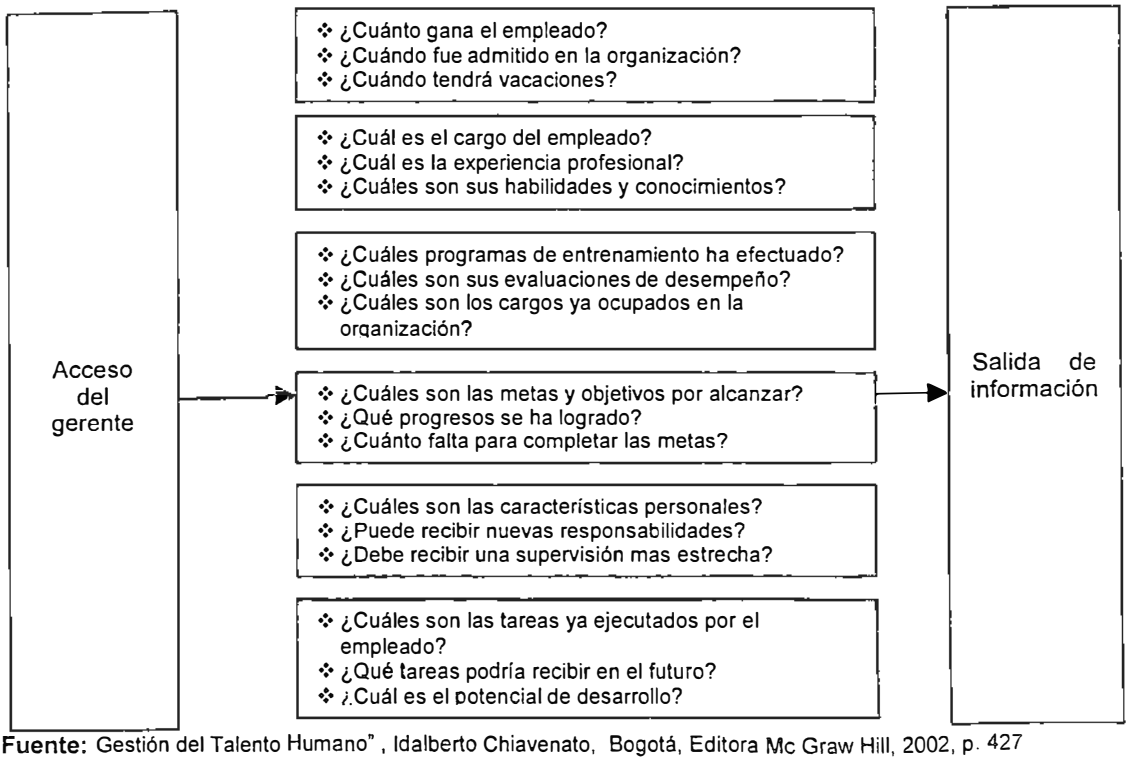
10.2 Sistemas de Información [48]

El sistema de información es un sistema utilizado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, relacionada con los recursos humanos y sus actividades, además de las características de las unidades de la organización.

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados. Uno de los objetivos es administrativo: reducir costos y tiempo de procesamiento de la información; el otro es brindar soporte para la decisión: ayudar a los gerentes de línea y a los empleados a tomar mejores decisiones.

10.2.1 Sistemas de Información Gerencial[49] El sistema de información gerencial es utilizado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces.

GRÁFICO Nº 26: SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

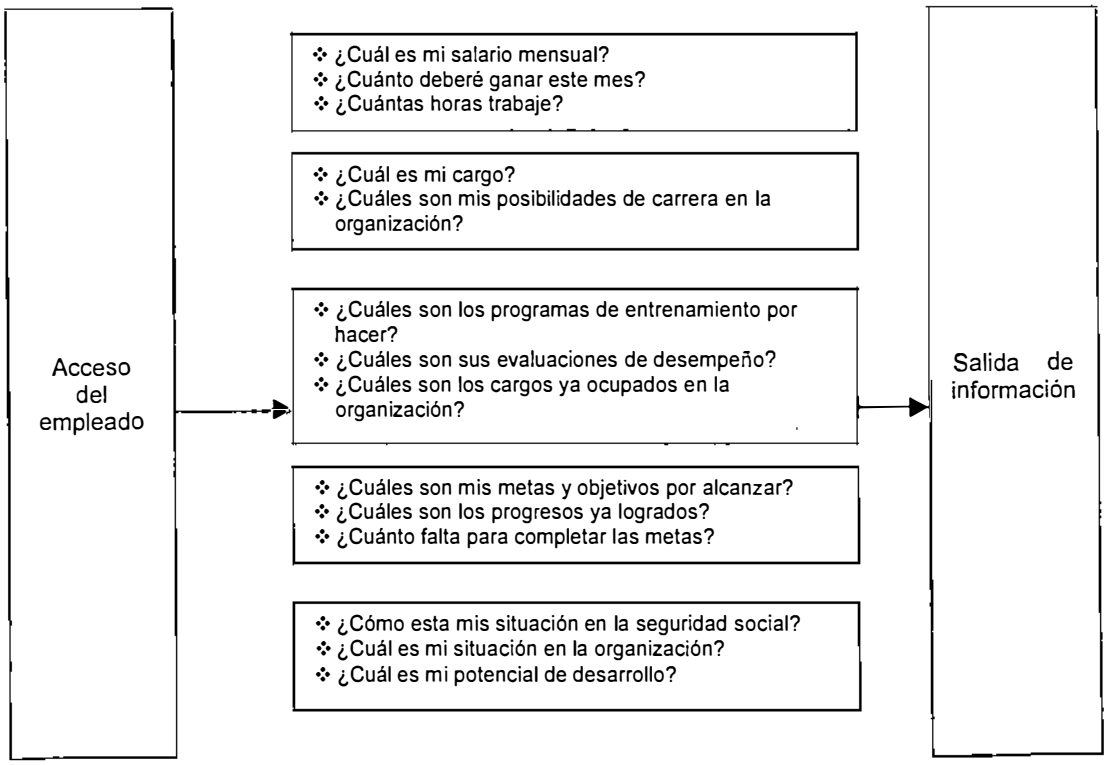


Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p. 427

[48] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.424
[49] Ibidem, p. 426

10.2.2 Sistemas de Información para empleados[50] Los empleados también necesitan tener acceso y recibir información relacionada con ellos y su trabajo, el cargo, la división y la organización. Para ello, el sistema de información se debe ajustar a sus necesidades y conveniencias.

GRÁFICO Nº 27: SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LOS EMPLEADOS



Fuente: Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.428

[50] "Gestión del Talento Humano" , Idalberto Chiavenato, Bogotá, Editora Mc Graw Hill, 2002, p.427

TERCERA PARTE:

MARCO PRACTICO

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPITULO 11. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

11.1 Tipo de Estudio

Definir el tipo de estudio, permite elegir la estrategia de investigación, el diseño, los datos que se recolectaran, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación.

Existen cuatro tipos de investigación: estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Los **estudios exploratorios** se efectúa cuando el objetivo de la investigación es el de examinar un tema o problema poco estudiado, nos sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos[51].

Cuando el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

Los **estudios descriptivos** buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos investigar Desde el punto de vista científico, describir es medir, su objetivo es el de indicar como se relacionan las variables medidas.[52]

La utilidad y propósito de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables. Los estudios correlacionales miden las dos o mas variables que se pretenden ver, si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. [53]

Los **estudios explicativos** van mas allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos

[51] "Metodologia de la Investigación", R.Hernandez,C. Fernández y Bautista, México, Editora Me Graw Hill, 1999, p.58
[52] Ibidem, p.60
[53] Ibidem, p.63

a responder a las causas de los eventos sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o mas variables están relacionadas. [54]

11.1.1 Tipo de estudio para la Investigación

El tipo de estudio elegido para la presente investigación es descriptivo – explicativo ya que se trata de revelar porque se presentan ciertos efectos cuando se presentan diversos contextos en los que se desarrollan los problemas.

11.2 Diseño de la Investigación[55]

Una vez definido el tipo de estudio, el investigador debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación. Esto implicar seleccionar un diseño de investigación y aplicarlo. El Diseño de Investigación es el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación.

El diseño de investigación tiene también otras denominaciones: plan, protocolo, diseño o proyecto de investigación, entre otras. Si bien los términos son diferentes, en esencia son semejantes en cuanto a que se refieren al plan de trabajo. Los objetivos del diseño de investigación son:

- Definir el contexto ambiental del objeto de estudio.
- Precisar el objeto de estudio.
- Definir y delimitar el problema de investigación y los aspectos que intervienen.
- Seleccionar el método y las técnicas adecuadas al objeto de estudio.
- Organizar y sistematizar las acciones por desarrollar.
- Describir los recursos necesarios.

[54] "Metodología de la Investigación" , R.Hernandez,C. Fernández y Bautista, México, Editora Mc Graw Hill, 1999, p.65
[55] Ibidem, p.106

Existe un sin número de modelos para elaborar diseños de investigación entre los que podemos citar:

Según el nivel de medición y análisis de la información el problema estudiado corresponde a un Modelos de Investigación descriptivo, cuyo objetivo es el de indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en las variables.

Esto se verifica en el estudio ya que se logra presentar un panorama del estado de las variables independientes.

Según las variables corresponde a un Modelo de diseño no experimental, debido a que se realiza sin manipular las variables independientes (causas del problema) y sus efectos no son provocados por el estudio, sino que estos ya han ocurrido y solo son observados y analizados.

Según su ubicación temporal, corresponde al diseño de Investigación longitudinal o transversal debido a que los datos son recolectados en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

11.3 Definición de Variables[56]

El término variable significa características, aspecto, propiedad o dimensión de un fenómeno puede asumir distintos valores.

11.3.1 Clasificación de Variables[57]

- Variables independientes. Expresan las causas del fenómeno. Por ejemplo, organización deficiente.
- Variables dependientes. Expresan las consecuencias del fenómeno. Por ejemplo, calidad de la enseñanza.

[56] "Metodología de la Investigación" , R.Hernandez,C. Fernández y P.Bautista, México, Editora Mc Graw Hill, 1999, p.108
[57] Ibidem, p. 108

11.3.2 Variable Independiente (causa)

- Elaboración de Reglamentos del Sistema de Administración de Personal

11.3.3 Variables dependientes (efecto)

- Cumplimiento de objetivos institucionales

11.4 Elemento de Investigación

El elemento de investigación es la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE), específicamente el Departamento Administrativo como área responsable de Recursos Humanos.

11.5 Determinación del Universo y la muestra

Definiéndose que las muestras se categorizar en dos grandes ramas: [58]

Las muestras no probabilísticas, en las que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causales relacionadas con las características del investigador. El procedimiento no es mecánico, ni con base en formulas de probabilidad, sino del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y por supuesto las muestras se seleccionan por decisiones subjetivas, cosa que no sucede en las muestras probabilísticas.

En nuestro caso, habiéndose definido que los resultados de la investigación deberían ser generales y no específicos, se determinó no definir una muestra sino mas bien recolectar datos por censo, es decir en forma general a toda la población involucrada con el problema investigado, por lo tanto, la muestra es todos los funcionarios de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

[58] "Metodología de la Investigación" , R.Hernandez,C. Fernández y P.Bautista, México, Editora Mc Graw Hill, 1999, p...

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

11.6 Técnicas de Investigación

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva

11.6.1 Fuentes Primarias de Recolección de Datos

Una vez que seleccionamos el tipo de estudio, el diseño de investigación, apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio, corresponde la etapa de recolección de datos, para tal efecto se utilizan las siguientes herramientas:

11.6.1.1 Entrevistas no estructuradas

Se planificó el uso de esta herramienta con la finalidad de reunirse una o varias personas del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) como organismo técnico especializado y con la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental, dependiente del Viceministerio de Presupuestos y Contaduría (Min. Hacienda) para obtener información mas completa, precisa y técnica para la elaboración de los Reglamentos. Asimismo se obtiene asesoramiento sobre la elaboración de las matrices Insumo-Proceso-Producto del SAP, indispensable para la elaboración de los Procesos de cada uno de los Subsistemas.

Asimismo se realizan entrevistas no estructuradas con la Jefatura Administrativa de UDAPE como área responsable de la administración de Recursos Humanos con la finalidad de obtener información sobre los actuales procedimientos de administración y control de personal, las dificultades y requerimientos, estas entrevistas son sin duda las principales y las de mayor relevancia para la efectivización del Sistema, pues al provenir de la fuente

primaria directa, fueron lo suficientemente objetivas y brindaron mucha claridad para encauzar el trabajo.

11.6.1.2 Observación estructurada

Otra técnica de campo que se utiliza es la observación cuyos objetivos son de explorar, precisar aspectos previos a la observación, reunir información para interpretar hallazgos y describir hechos.

Bajo esta técnica se acopió información en relación a procedimientos de control de la jornada laboral, atrasos, permisos, salidas, abandono de funciones en horario efectivo, controles ejercidos de los jefes inmediatos y otros sobre las relaciones intrainstitucionales. (Anexo Nº 1)

11.6.1.3 Cuestionario

Esta técnica fue aplicada al Jefe Administrativo, encargado de los Recursos Humanos y a los funcionarios de UDAPE habiéndose diseñado una serie de preguntas: cerradas 98% y 2% abiertas, dirigidas a establecer la existencia de reglamentos, manuales o instructivos que regulen el SAP, formas de reclutamiento de personal, evaluación, capacitación remuneración del personal y otros relativos al procedimientos de control.

Los cuestionarios aplicados se encuentran adjuntos en los Anexos Nº 2 y 3

11.6.2 Fuentes Secundarias de Recolección de Datos

11.6.2.1 Información del Registro Administrativo sobre el control de personal actual existente: archivo, formas de reclutamiento, ascensos, control de asistencia y otro relacionados con el Sistema de Personal.

Para aplicación de esta técnica se revisaron los archivos personales de todos los funcionarios, verificando la documentación existente, y si se encuentra actualizada o no.

11.6.2.2 Marco normativo vigente es otra fuente muy importante para el desarrollo de las propuestas, constituyéndose en la guía fundamental para el desarrollo. Las normas consultadas son:

- Ley de Administración y Control Gubernamental (LEY 1178 SAFCO).
- Principios Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Res. CGR-1/070/2000 de enero de 2001.
- Norma Básica del Sistema de Administración de Personal D.S. Nº 26115 del 16 de marzo de 2001
- Ley Nº 2027 del Estatuto del Funcionario Publico aprobado el 27 de Octubre de 1999.
- Ley 2104 Ley modificatoria a la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público del 21 de Julio de 2000.
- Decreto Supremo Nº 25749 Reglamento al Estatuto del Funcionario Público del 20 de abril de 2000.
- Normas de Auditoria Gubernamental aprobada por la Contraloría General República mediante Resolución N° CGR-1/119/2002, de 31 de julio de 2002.
- Decreto Supremo Nº 217055 del 20 de mayo 1997 del Sistema de Organización Administrativa.
- Ley 843 (Texto Ordenado) y sus reglamentos

11.6.2.3 Textos especializados en el tema.- Esta fue otra fuente muy útil para la recolección de información relevante para el propósito del estudio, habiéndose efectuado una revisión selectiva de la bibliografía consultada, debido a que es bastante extensa.

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPITULO 12 DIAGNÓSTICO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

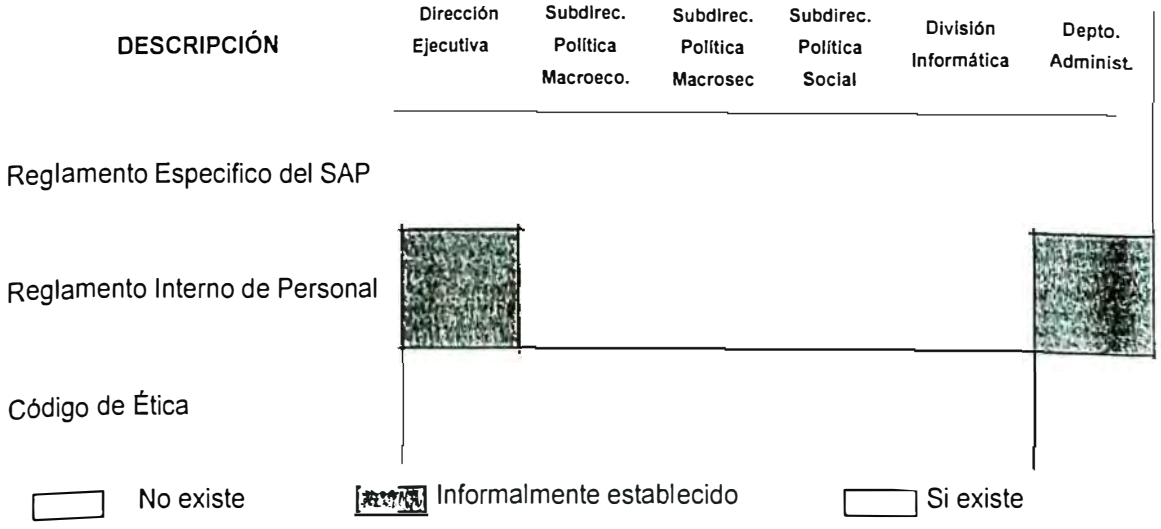
12.1 Diagnóstico

De acuerdo al relevamiento de información efectuada en UDAPE se puede observar los siguientes aspectos:

UDAPE no cuenta con un área formal de recursos humanos, todas las funciones y tareas son realizadas por el Departamento Administrativo.

En el **Cuadro N° 2**, se puede observar que UDAPE no cuenta con los manuales que regulen los procesos de los diferentes subsistemas, en base a los cuales se estructura el sistema de administración de personal. Así mismo, tampoco cuenta con un manual que indique los deberes, prohibiciones, derechos e incompatibilidades de los funcionarios de la Entidad, ni con un Código de Ética que contenga políticas y normas de conducta regidas por
principios y valores éticos que orienten la conducta tanto personal como profesional de sus funcionarios.

CUADRO N° 2: EXISTENCIA DE REGLAMENTOS DEL SAP



Fuente: Elaboración Propia

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

En el **Cuadro N° 3** se establece que la mayor parte del personal contratado por la institución no cumple con los procedimientos de reclutamiento y selección de personal como establece las Normas Básicas de Administración de Personal.

No existe evidencia del proceso de selección del personal, ni la comparación del perfil del puesto con la de los participantes, para lograr la obtención de resultados a través de: la Evaluación Curricular, capacidad técnica y cualidades personales.

De igual forma, los procesos de inducción e integración, están informalmente establecidos.

CUADRO N° 3: APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE DOTACION DE PERSONAL PARA INCORPORACION DE FUNCIONARIOS

PROCESO	No. de casos	Si existe	Informalmente establecido	No existe proceso	No aplica
Proceso de Reclutamiento	44	5	21	14	4
Proceso de Selección	44	5	21	14	4
Proceso de Inducción e Integración	44	0	26	14	4
Proceso de Confirmación	44	5	21	14	4
PROMEDIO ...	**44**	**3**	**23**	**14**	**4**

Fuente: Elaboración propia en base al registro administrativo

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

De los valores obtenidos en el cuadro N° 3, se establece que:

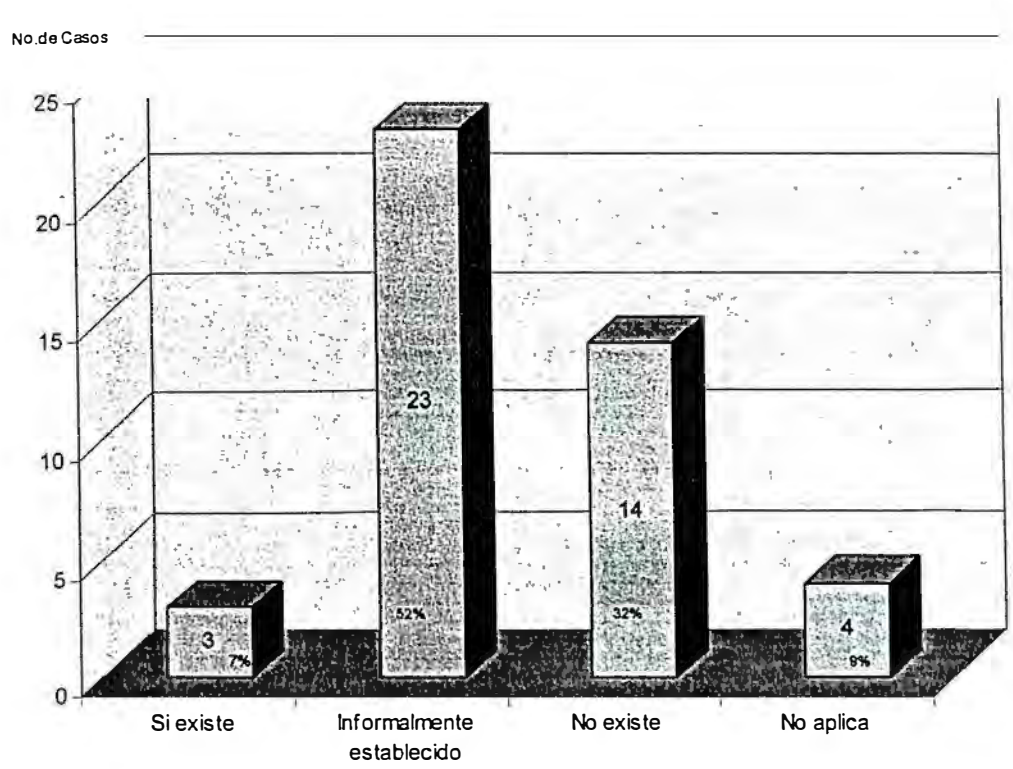
El 7% del personal ha sido contratado cumpliendo los procesos de Dotación de personal.

El 84% del personal de la institución no han cumplido con los procesos de dotación de personal o estos han sido aplicados informalmente.

El 9% corresponden a personal designado y de libre nombramiento, por lo que no aplican los procesos.

Estos valores son representados en le siguiente gráfico:

GRAFICO N° 28 PROCESOS DE ADMININISTRACION DE PERSONAL



Fuente: Elaboración Propia

El **Cuadro N° 4** muestra que el los últimos cinco años, solo se efectuó una sola evaluación del desempeño de sus funcionarios. Fue realizada el primer semestre del 2002, y no de la forma establecida por la Norma, la cuál indica que las evaluaciones al personal deben programarse y elaborarse de forma periódica una o dos veces al año y de acuerdo a los factores de evaluación.

CUADRO N° 4: NUMERO DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO EFECTUADAS

PROCESO	2002	2003	2004	2005
No. de evaluaciones del desempeño	1/2	0/2	0/2	0/2
No existe	Informalmente establecido		Si existe	

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, el **Cuadro N° 5** muestra que los funcionarios no tienen conocimiento de que deben ser evaluados, ni de que luego de esta evaluación pueden presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación, debido a que no se cuenta con el Reglamento específico del SAP.

CUADRO N° 5: CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBREEVALUACION DEL DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN	Dirección Ejecutiva	Subdirec. Política Macroeco.	Subdirec. Política Macrosec	Subdirec. Política Social	División Informática	Depto. Administ.
Conocimiento del personal s/evaluación al desempeño y su procedimiento						
Firma del evaluado en Evaluaciones al desempeño en señal de conformidad						
No existe	Informalmente establecido		Si existe			

Fuente: Elaboración Propia

TERCERA PARTE MARCO PRÁCT CO

CUADRO Nº 6: REVISION DE ARCHIVOS FISICOS DEL PERSONAL

#	Nombre del Funcionario	CARGO	ANTECEDENTES													DOCUMENTOS LEGALES						VACACIONES	LICENCIAS	VARIOS	
			Carta de Solicitud	Curriculum	Título de Bachiller	Certificado Academico	Título en Proyección Nacional	Otros	Listado de Postulantes	Cuadro de Calificacion	Informe de la Comision	Acta de Evaluación	Memorandum o Contrato	Ficha de Personal	Declaración de Bienes	Cedula de identidad	Fot Libreta Servicio Milita	Seguro CNS	AFP	Certi De Nacimiento			Eval. Al Desempeño	Certificado Capacitacion
1	Hugo Antonio Donaso Arandez	Director Ejecutivo	NA						NA	NA	NA	NA					NA						NA	
2	Patricia Heredia Alfre	Auditor Interno															NA							
3	Erika Liana Viveri	Abogado															NA							
4	Ana Hugo Rodriguez Cuscagua	Auxiliar de Oficina															NA							
5	Eyner Percy Grundy Bilbao	Jefe Division Informatica															NA							
6	Vivian Rosa Sandoval Rodriguez	Analista Informatico															NA							
7	Maria del Carmen Ventas Pena	Digitalizante															NA							
8	Dulfay Jorge Quiroz Serpedin	Asistente de Compr Mayor																						
9	Cora Arenas Montiv	Asistente Administrativo															NA							
10	Fernando Moises Jimenez Zabaleta	Sub Director	NA						NA	NA	NA													
11	Maria Fatu Orgueda Camacho	Economista de Area															NA							
12	Humberto Sergio Tambaran Caamorrubia	Economista de Area																						
13	Mirna Antonieta Mendoza Aylwin	Economista de Area															NA							
14	Daniel Hernan Diaz de Medina	Economista de Sector																						
15	Freddy Barrios Gonzales	Asesor/a Profesional																						
16	Chamochas Sonia Daniel Gonzalo	Auxiliar Tecnico																						
17	Mara Marcelo Alarcon Maida	Auxiliar Tecnico																						
18	Juan Ramon Ramirez Romero	Economista Investigador																						
19	Patricia Ines Zabala de la Pierre	Asistente Tecnico															NA							
20	Juan Carlos Tapia Calapa	Mensajero																						
21	Hugo Antonio Donaso Arandez	Sub Director	NA						NA	NA	NA	NA												
22	Katherine Claure Saavedra	Economista de Area															NA							
23	Elba Vivian Cano Hinojosa	Economista de Area																						
24	Jeanneo Cardozo Rivera	Economista de Area															NA							
25	Julio Monterey Quiroz	Economista de Area																						
26	Luis Fernando Cespedes Peñaranda	Economista de Sector																						
27	Alfonso Felipe Melly Heinz	Economista de Area																						
28	Monica Patricia Saravia Rocha	Asistente Tecnico															NA							
29	Alvaro Cesario Lazo Suarez	Economista de Sector																						
30	Luis Edwin Cayoleni Carrasco	Auxiliar Tecnico																						
31	Wilson Llanmanto Jimenez Poco	Sub Director	NA						NA	NA	NA													
32	Monica Cristina Lanza Ayala	Economista Investigador															NA							
33	Rubens Florencio Pardo Barrios	Economista de Area																						
34	Rory Herrera	Economista de Area																						
35	Fernando Ivan Angel Lanza Calzada	Economista de Area																						
36	Roberto Rivero Marshall	Economista de Sector																						
37	Sergio Chales	Economista de Sector																						
38	Susana Isabel Lizarraga Alvarez	Economista Tecnico II															NA							
39	Jaqueline Koenrades de Lopez	Jefe Depto. Administrativo															NA							
40	Amparo Alvarez Zalaeta	Contadora															NA							
41	Maria Luisa Butron paud Hurtado	Asistente Administrativo I															NA							
42	Rene Almanza Morales	Asistente Administrativo II																						
43	Julio Arraiz Arteaga	Recepcionista Telefonista															NA							
44	Victor Hugo Crespo Velasco	Auxiliar de Oficina																						

no exist
Existe parcialmente
Existe
Existe

Fuente: Elaboracion Propia

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

El Cuadro Nº 6 establece que no se dispone de una base de datos que permita obtener información útil, oportuna y actual sobre los funcionarios. Por otra parte el proceso de organización de la información, no es eficiente ya que la Administración no cuenta con files personales que se encuentren actualizados y ordenados adecuadamente, tampoco llevan toda la documentación necesaria, la misma que acredite situaciones tanto personales como profesionales, y con aquella información que debería ser elaborada por la Entidad, como las fichas del Personal, que no están elaboradas.

En el Cuadro Nº 7 se observa que si bien en la Entidad se efectúa el proceso de Promoción Vertical de los servidores públicos, el mismo no cumple con los pasos que se deben seguir como establece la Norma, en cuanto a Convocatorias Internas y Concursos en igualdad de condiciones, solamente se emite un informe de evaluación del funcionario, elaborado por el Subdirector de la Unidad correspondiente y se elabora un memorando ratificando al funcionario en su nuevo cargo, en todos los casos.

Asimismo, no se efectuaron procesos de promoción horizontal rotación y transferencia.

CUADRO N° 7: VERIFICACION DE LOS PROCESOS DE PROMOCION VERTICAL

PROCESO	Reclutamiento	Selección	Inducción	Evaluación de Confirmación
Dirección Ejecutiva = 0	N/A	N/A	N/A	N/A
Subdirección de Política Macroeconómica = 2				
Subdirección de Política Macrosectorial = 2				
Subdirección de Política Social =1				
División de Informática = 0	N/A	N/A	N/A	N/A
Depto. Administrativo = 0	N/A	N/A	N/A	N/A
[ ] No existe [ ] Existe pero no cumple las normas			N/A	No aplica

Fuente: Elaboración Propia

El **Cuadro N° 8** se observa que en la Entidad no se efectúa el proceso de capacitación productiva para los funcionarios públicos, no existe un programa de capacitación para el personal, ya que el mismo no se encuentra incluido dentro del Programa de Operaciones ni del Presupuesto de la Entidad.

La única capacitación con la que cuentan los funcionarios son las becas para cursos que se van a desarrollar generalmente en el exterior, las mismas que son obtenidas por los mismos funcionarios de UDAPE.

CUADRO N^{O} 8: DETERMINACION DE LOS PROCESOS DE CAPACITACION PRODUCTIVA

DETALLE	DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	EVALUACION DE CAPACITACIÓN Y SUS RESULTADOS
Subdirección de Política Macroeconómica				
Subdirección de Política Macrosectorial				
Subdirección de Política Social				
División de Informática				
Departamento Administrativo				

No existe Informalmente establecido N/A No aplica

Fuente: Elaboración Propia

El **Cuadro N^{O} 9** muestra que todos los procesos que de deben seguir a objeto de determinar la remuneración, estableciéndose que no están formalmente establecidos, ya que no se efectúa la clasificación de puestos, su valoración, ni se elabora la programación operativa anual individual, en el que se establece el perfil de cada puesto y sus funciones.

La planilla salarial se encuentra formalmente establecida a través de una escala salarial aprobada y que forma parte del Presupuesto General de la Nación.

Asimismo no cuentan con un manual o instructivo de pago que regulen los procedimientos del mismo, como el establecimiento de los requerimientos mínimos que deben existir en la presentación de las planillas, descuentos,

ítems, presentación de documentos de identificación, uso de cuentas bancarias, los correspondientes descuentos de ley, etc.

CUADRO N° 9: PROCESOS DE DETERMINACION DE LA REMUNERACION

DETALLE	CLASIFICACION DE PUESTOS	VALORIACION DE PUESTOS	PROGRAMACION ANUAL INDIVIDUAL (POAI)	APROBACION DE LA ESCALA SALARIAL
Subdirección de Política Macroeconómica				
Subdirección de Política Macrosectorial				
Subdirección de Política Social				
División de Informática				
Departamento Administrativo				

☐ No existe ▨ Si existe N/A No aplica

Fuente: Elaboración Propia

En el **Cuadro N° 10** podemos observar que la jornada de trabajo en UDAPE, no se encuentra reglamentada ya que no existe un manual o instructivo, que regule y establezca procedimientos internos que se deben realizar en cuanto a la jornada laboral, como ser: permisos, licencias, etc. Es así que existen funcionarios que ejercen, otras actividades como la de docentes y estudiantes universitarios, etc, que al desconocer ésta normativa no cuentan con los respaldos correspondientes.

Asimismo la entidad no cuenta con un sistema vacacional apropiado, los cálculos de las mismas son hechos por el Asistente Administrativo manualmente y no de forma ordenada, solamente se emite un reporte final

donde se muestra la relación de la vacación de la gestión, los días utilizados a cuenta de vacación y el saldo de días con el que cuenta cada funcionario.

CUADRO N° 10: VERIFICACION DE LA DOCUMENTACION DE CONTROL EXISTENTE

Reglamento o Instructivo sobre:	Si existe	No existe
Jornada laboral		✓
Permisos		✓
Licencias		✓
Tolerancia		✓
Vacaciones		✓
Régimen Disciplinario		✓
Derechos y Deberes		✓
Prohibiciones e incompatibilidades		✓
Otros		✓

Fuente: Elaboración Propia

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPITULO 13 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo determinó las deficiencias existentes en la administración de recursos humanos por la falta de herramientas técnicas que sistematicen los procesos de dotación, evaluación, movilidad, capacitación y registro de personal y que garanticen equidad en las relaciones intra institucionales.

Las principales deficiencias detectadas fueron:

- Al revisar los archivos personales se verificó que no existe evidencia sobre el cumplimiento de la normatividad vigente en cuanto a los procesos de contratación de reclutamiento y selección de personal. No se efectúa la comparación del perfil del puesto con la de los participantes, para lograr la obtención de resultados a través de: la Evaluación Curricular, Capacidad Técnica y Cualidades Personales.
- Se comprobó que la institución no realiza el proceso Evaluación al Desempeño como determina la Ley
- No se procede a la Programación y Evaluación de la Capacitación. La capacitación realizada por los funcionarios se ejecuta de acuerdo a solicitud del servidor público y no como producto de una planificación adecuada.
- Los movimientos de personal no cumplen con los procedimientos establecidos, como ser convocatorias internas, emitiéndose únicamente un informe de evaluación del funcionario elaborado por el Subdirector de la Unidad correspondiente, con el que se procede al nombramiento mediante memorando.

- Los archivos de personal se encuentran, incompletos, desactualizados y desordenados.
- No existe una base de datos que permita obtener información útil, oportuna y actual sobre los funcionarios.
- El régimen interno no se encuentra reglamentado, la jornada laboral, licencias, permisos, tolerancia para docentes, estudiantes, atrasos y otros es aplicada de acuerdo a criterio del Jefe Administrativo

El trabajo de campo fue realizado exitosamente, con una amplia cooperación del personal de UDAPE, por el interés de que significa el desarrollo e implementación de la propuesta, ya que los reglamentos servirán para sistematizar la dotación, evaluación, capacitación, movilidad y registro del personal de las distintas áreas de UDAPE y para establecer claramente los derechos y obligaciones de los funcionarios de la institución como de los ejecutivos.

En cuanto a la bibliografía consultada, esta fue bastante extensa, por lo que se puntualizo en temas como, el proceso de admisión de personal: Reclutamiento y Selección, el proceso de Aplicación de personal: diseño y evaluación de cargos; el proceso de Compensación de Personal: capacitación, el proceso de Mantenimiento de Personal: disciplina, seguridad, etc y el monitoreo del personal.

Asimismo se revisaron modelos de valuación de cargos, entre los que podemos citar el método de jerarquización o escalonamiento simple o también llamado comparación sencilla que consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente) elaborada de acuerdo al criterio elegido (complejidad, responsabilidad, importancia, etc), que sirve de estandar de comparación,

estableciéndose que en la práctica no es muy completo porque la comparación de los cargos es global, sintética, superficial y no realiza ningún análisis profundo. Otro método analizado fue el método de comparación de factores que proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación, es una técnica analítica que permite evaluar y comparar los cargos mediante factores de evaluación llamados especificaciones: requisitos intelectuales, físico, habilidades, responsabilidades y condiciones, debiéndose elegir cierto número de cargos de referencia como punto de apoyo de evaluación que representen la población de cargos de la organización. A estos cargos se les asigna valores determinados a los factores de evaluación y sirve para facilitar la comparación con los demás cargos. Si bien este método presenta ventajas por ser un método cuantificable, sistemático, relativamente preciso y la secuencia para calibrar los cargos por jerarquización es lógica, las desventajas se relacionan con la complejidad y la utilización de pocos factores para la comparación de cargos

El método que se utilizará para la Valoración de Cargos en UDAPE fue el método de evaluación por puntos, que es el método mas utilizado para el efecto. Su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asigna puntos, también es cuantitativa ya que se le asigna valores numéricos (puntos) a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando valores numéricos. Este método es descrito detalladamente en el Marco Teórico.

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

RECOMENDACIONES

Habiéndose realizado en diagnostico en forma detallada, se recomienda

- Se recomienda la elaboración del Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, Reglamento Interno de Personal y Código de Ética que regulen el funcionamiento y control interno relativos los procesos del SAP, las políticas institucionales con la finalidad de reglamentar las relaciones intrainstitucionales y normas de conducta que orienten la actuación de los servidores públicos de UDAPE.
- Dando cumplimiento del D..S 26115 parágrafo IV "Norma Básica del Sistema de Administración de Personal, se debe remitir los reglamentos al Ministerio de Hacienda, como Órgano Rector del sistema para la correspondiente compatibilización.
- Una vez compatibilizado, los reglamentos del SAP, deben ser aprobados internamente, mediante la emisión de una Resolución Expresa de la entidad.
- Se debe proceder a la difusión de los reglamentos para conocimiento y aplicación de todo servidor publico de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

CUARTA PARTE:

LA PROPUESTA

CUARTA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO 14 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los Objetivos de la propuesta son:

- Proporcionar lineamientos esenciales de organización, funcionamiento y control interno relativos a la dotación de personal, evaluación del desempeño, capacitación, retribución, movilidad funcionaria y registro.
- Establecer, normar y regular las relaciones contractuales entre la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas y los servidores públicos, consultores, asesores y personal eventual que prestan servicios en esta Institución del Estado,, estableciendo deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones.
- Establecer y promover políticas y normas de conducta regidas por principios, valores éticos y morales que orienten la actuación personal y profesional de los funcionarios y la relación de estos con la colectividad

CUARTA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO 15 ALCANCES DE LA PROPUESTA

Los Reglamentos elaborados están diseñados para su aplicación a todos los servidores públicos de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE).dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico ubicado en la ciudad de La Paz, provincia Murillo del departamento de La Paz, esperando que la propuesta sea compatibilizada por la Dirección de General de Sistemas de Administración Gubernamental, repartición dependiente del Viceministerio de Presupuestos y Contaduría (Ministerio de Hacienda), para su difusión y aplicación en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO 16 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

16.1 Planteamiento de la Propuesta

La propuesta consiste en el desarrollo de tres reglamentos: Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, Reglamento Interno de Personal y Código de Ética, que establecen políticas, procedimientos y practicas para seleccionar, contratar, capacitar, evaluar, promover, incentivar y retirar al personal, además de implantar un instrumento normativo y operativizador de las relaciones intra institucionales.

16.1.1 Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.

Este Reglamento constituye un conjunto de normas integradas sobre la base de principios y políticas de administración de personal para el sector publico boliviano, que regula la gestión de recursos humanos en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económica, procurando eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de servicios para que la entidad logre los objetivos institucionales.

La estructura propuesta para el Reglamento Especifico del SAP es :

- **ASPECTOS GENERALES**: Finalidad del Reglamento, Ámbito de Aplicación, Excepciones, Responsables
- **COMPONENTES DEL SAP**
  - Subsistema de Dotación de Personal
    - Proceso: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos
    - Proceso: Cuantificación de la demanda de personal
    - Proceso: Análisis de la Oferta Interna de Personal
    - Proceso: Formulación del Plan de Personal
    - Proceso: Programación Operativa Anual Individual

Proceso: Reclutamiento y selección de personal
Proceso Inducción o integración
Proceso Evaluación y confirmación

- Subsistema de Evaluación del Desempeño
  Proceso: Programación de la Evaluación del Desempeño
  Proceso: Ejecución de la Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
  Proceso: Promoción
  Proceso Rotación
  Proceso: Transferencia
  Proceso: Retiro
- Subsistema de Capacitación Productiva del personal
  Proceso: Detección de necesidades de capacitación
  Proceso: Programación de la capacitación
  Proceso: Ejecución de la capacitación
  Proceso: Evaluación de la capacitación y de sus resultados.
- Subsistema de Registro
  Proceso: Generación de información
  Proceso: Organización de información
  Proceso: Actualización de información

- CARRERA ADMINISTRATIVA

16.1.2 Reglamento Interno de Personal

El Reglamento Interno de Personal es un instrumento normador y operativizador de las relaciones intra institucionales en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas en el que se establecen los deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos que prestan servicio en esta institución.

Su estructura:

CUARTA PARTE: PROPUESTA

- Aspectos Generales: definición, objetivo, marco legal, ámbito de aplicación, responsable de la aplicación
- Servidor Público, Concepto, clases de Servidores Públicos
- Cargo Público y Requisitos de Ingreso
- Derechos, Deberes, Prohibiciones e Incompatibilidades, excepciones
- Jornada de Trabajo, Horario de Trabajo y Asistencia del Personal
- Permisos, Comisiones, Licencias, Tolerancia, Atrasos y Faltas.
- Régimen Disciplinario
- Remuneraciones y Vacaciones
- Uso de Credenciales
- Recursos Administrativos para Funcionarios de Carrera
- Disposiciones Transitorias: vigencia, revisión y actualización.

16.1.3 Código de Ética

El Código de Ética es un conjunto de definiciones sobre valores éticos y de integridad que guían la conducta profesional y el comportamiento de los funcionarios de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas y que están obligados a observar en el desarrollo de las actividades laborales hacia el logro de los objetivos institucionales.

Su estructura:

- Generalidades: concepto, objetivo, base legal, valores y principios generales
- Declaración de Valores
- Declaración de Principios: responsabilidad, transparencia, integridad, justicia...
- Comité de Ética
- Responsables de la Aplicación del Código de Ética
- Disposiciones Generales, revisión y actualización del código de ética.

16.2 Desarrollo de los reglamentos:

REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CUARTA PARTE: PROPUESTA

REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Articulo 1 Finalidad del Reglamento Específico

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, en el marco de lo dispuesto por la Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990 y el Decreto Supremo Nº 26115 de 16 de marzo de 2001 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Articulo 2 Marco legal

El contenido del presente Reglamento ha sido elaborado en el marco legal de las siguientes disposiciones

- Constitución Política del Estado.
- Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990.
- Decreto Supremo Nº 26115 de 16 de marzo de 2001 Norma Básica del Sistema de Administración de Personal
- Ley Nº 2027 del Estatuto del Funcionario Publico aprobado el 27 de Octubre de 1999.
- Ley 2104 Ley modificatoria a la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público del 21 de Julio de 2000.
- Decreto Supremo Nº 25749 Reglamento al Estatuto del Funcionario Público del 20 de abril de 2000.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Articulo 3 Artículo de Seguridad

En caso de existir duda, contradicciones, omisión o diferencias en la interpretación del Reglamento Especifico del Sistema de Personal de la Unidad de Análisis Políticas Sociales y Económicas se recurrirá a lo expresamente establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal aprobadas mediante Decreto Supremo Nº 26115 de 16 de marzo de 2001.

Articulo 4 Ámbito de Aplicación

Están sujetos al presente Reglamento Especifico del Sistema de Administración Personal, todos los servidores públicos de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE).

Articulo 5 Excepciones

I. En sujeción al Art. 3 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal quedan exceptuados del presente Reglamento: el Director Ejecutivo, los Sub Directores, como personal designado y el personal de libre nombramiento solo en su forma de ingreso a la entidad.

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

Articulo 6 Responsables

CUARTA PARTE: PROPUESTA

El Sistema de Administración de Personal en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas tiene los siguientes niveles de organización:

a) **Nivel Ejecutivo**, representado por el Director Ejecutivo, como Máxima Autoridad Ejecutiva de UDAPE quien es responsable de la aprobación, Implantación y la vigilancia del cumplimiento del presente Reglamento, de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

b) **Nivel Operativo**, constituido por el Departamento Administrativo que es responsable de la implantación operativa del Sistema de Administración de Personal.

TITULO II
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
CAPITULO I
COMPONENTES

Articulo 7 Componentes del Sistema de Administración de Personal

El sistema de Administración de Personal, se estructura sobre la base de los siguientes subsistemas y procesos:

1. **Subsistema de Dotación de Personal**

1.1	Proceso:	Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos
1.2	Proceso:	Cuantificación de la demanda de personal
1.3	Proceso:	Análisis de la Oferta Interna de Personal
1.4	Proceso:	Formulación del Plan de Personal
1.5	Proceso:	Programación Operativa Anual Individual
1.6	Proceso:	Reclutamiento y selección de personal
1.7	Proceso	Inducción o integración
1.8	Proceso	Evaluación y confirmación

CUARTA PARTE: PROPUESTA

2. Subsistema de Evaluación del Desempeño

2.1 Proceso: Programación de la Evaluación del Desempeño

2.2 Proceso: Ejecución de la Evaluación del Desempeño

3. Subsistema de Movilidad de Personal

3.1 Proceso: Promoción

3.2 Proceso Rotación

3.3 Proceso: Transferencia

3.4 Proceso: Retiro

4. Subsistema de Capacitación Productiva del personal

4.1 Proceso: Detección de necesidades de capacitación

4.2 Proceso: Programación de la capacitación

4.3 Proceso: Ejecución de la capacitación

4.4 Proceso: Evaluación de la capacitación y de sus resultados.

5. Subsistema de Registro

5.1 Proceso: Generación de información

5.2 Proceso: Organización de información

5.3 Proceso: Actualización de información

CAPITULO II

SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

Articulo 8 Procesos del Subsistema de Dotación

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación de Personal son:

- Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos
- Cuantificación de la Demanda de Personal

CUARTA PARTE: PROPUESTA

- Análisis de la Oferta Interna de Personal
- Formulación del Plan de Personal
- Programación Operativa Anual Individual
- Reclutamiento y selección de personal
- Inducción o integración
- Evaluación y confirmación

Articulo 9 Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos

OPERACIÓN: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Los puestos en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas se clasifican en las siguientes categorías:

a) **Superior,** comprende el puesto que se encuentra en la cúspide de la Unidad y es responsable de su conducción.
   - Director Ejecutivo
   - Sub Directores

b) **Ejecutivo,** comprende puestos cabeza de área y unidades organizacionales dependientes de la Dirección Ejecutiva:
   - Funcionarios de Libre Nombramiento
   - Jefes de Área

c) **Operativo,** comprende puestos que desarrollan funciones especializadas, dependiendo de las Subdirecciones y Jefaturas de Área.
   - Profesionales
   - Técnicos Administrativos
   - Auxiliares

CUARTA PARTE: PROPUESTA

- Servicios

CATEGORÍA	NIVEL	PUESTOS(S)	CARRERA ADMINISTRATIVA
Superior	1°	Funcionarios Electos	NO
	2°	Dirección Ejecutiva Designado	NO
Ejecutivo	3°	Sub Directores y otros de Libre Nombramiento	NO
	4°	Jefes de Área y Departamento	SI
Operativo	5°	Profesional	SI
	6°	Técnico Administrativo	SI
	7°	Auxiliar	SI
	8°	Servicios	SI

OPERACIÓN: VALORACIÓN DE PUESTOS

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Contar con información sobre programaciones Operativas Anuales Individuales (POAI´s) de cada puesto de UDAPE; Manual de Organización y Funciones (productos del Sistema de Organización Administrativa), e información del Sistema de Presupuestos relativa a remuneraciones.			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Identificación de LOS CRITERIOS (factores y grados de valoración de puestos) que UDAPE utilizará para determinar la importancia y remuneración de cada puesto.	————	5 días	Depto. Administrativo
2	• Elaboración del Formulario de Valoración de Puestos, sobre la base de los criterios previamente definidos	Formulario 001A Valoración	3 días	Depto. Administrativo
3	• Aprobación del Formulario de Valorización de Puestos	Resolución Administrativa de Aprobación	1 días	Director Ejecutivo.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
4	• Llenado del Formulario de Valorización de Puestos para cada puesto de UDAPE, analizando su respectiva Programación Operativa Anual Individual (POAI)	Formulario 001 A Valoración	7 días	Depto. Administrativo en coordinación con el Jefe de Área de cada puesto
5	• Recolección y tabulación de los Formularios de Valorización de Puestos.	Formulario 001 B "Hoja de Evaluación"	4 días	Depto. Administrativo
6	• Elaboración de Informe con los resultados de la Valorización de Puestos y determinación de la Remuneración de cada puesto de UDAPE en base a la Escala Salarial previamente aprobada	Informe Escrito	2 días	Depto. Administrativo
7	• Informe de Valorización de Puestos elevado a conocimiento de la Dirección Ejecutiva	----------	1 día	Depto. Administrativo
8	• Elaboración de la Planilla Presupuestaria	Planilla presupuestaria	2 días	Depto. Administrativo
9	• Aprobación de la Planilla Presupuestaria	Resolución Adtva. de aprobación	2 días	Dirección Ejecutiva.
	PRODUCTO: Remuneración de cada puesto, reflejada en la Planilla Presupuestaria aprobada de UDAPE			

Articulo 10 Proceso de Cuantificación de la Demanda de Personal

OPERACIÓN: CUANTIFICACION DE LA DEMANDA DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Contar con la Programación Operativa Anual (POA) de UDAPE, Manual de Procesos (Sistema de Organización Administrativa) e Información sobre el presupuesto asignado para la contratación de personal			
	PROCEDIMIENTO:			

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
1	• Análisis de los procesos básicos llevados a cabo por UDAPE para la consecución de sus objetivos y determinación de la carga de trabajo de cada puesto, en función a la Programación Operativa Anual de UDAPE		Continuo	Depto. Administrativo
2	• Identificación de la contribución de cada puesto al cumplimiento de los objetivos de la Programación Operativa Anual		Continuo	Depto. Administrativo en coordinación con los jefes de área
3	• Determinación de la cantidad y denominación de puestos de trabajo por unidad, requeridos para lograr los objetivos de gestión establecidos en la Programación Operativa Anual de UDAPE	Informe escrito elevado a la Dirección Ejecutiva.	5 días	Depto. Administrativo en coordinación con los jefes de área
4	• Elaboración del Plan Anual de Personal, donde se identifique la cantidad y denominación de puestos de trabajo requeridos por cada unidad organizacional para la presente gestión	Plan Anual de Personal Formulario 001C	5 días	Depto. Administrativo en coordinación con los jefes de área
5	•Elevar el Plan Anual de Personal (PAP) a la Dirección Ejecutiva		1 día	Depto. Administrativo
6	• Aprobación del Plan Anual de Personal (PAP)	Resolución Adtva. de aprobación	2 días	Dirección Ejecutiva.
	PRODUCTO: Plan Anual de Personal (PAP)			

Articulo 11 Proceso de Análisis de la Oferta Interna de Personal

OPERACIÓN: ANÁLISIS DE LA OFERTA INTERNA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Contar con la Ficha de Personal de cada servidor público y con el Inventario de Personal			
	PROCEDIMIENTO:			

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
1	• Análisis de cada servidor público, de sus características personales, educativas, laborales (desempeño) y potencialidades, a fin de determinar si su perfil personal guarda relación con el perfil del puesto que ocupa (Programación Operativa Anual Individual)		Continuo	Depto. Administrativo
2	• Elaboración del informe de resultados y recomendaciones del Análisis de la Oferta interna de Personal.	Informe escrito elevado a la Dirección Ejecutiva.	5 días	Depto. Administrativo
3	• Informe de Análisis de resultados y recomendaciones del Análisis de la Oferta Interna de Personal.		2 días	Depto. Administrativo
	PRODUCTO: Determinación si la oferta interna de personal satisface las necesidades de la institución traducidas en puestos de trabajo, caso contrario los puestos serán cubiertos a través de convocatorias publicas externas.			

Articulo 12 Proceso de Formulación del Plan de Personal

OPERACIÓN: FORMULACION DEL PLAN DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Resultados de los Procesos Cuantificación de la Demanda de Personal y Análisis de la Oferta Interna de Personal.			
	PROCEDIMIENTO:			

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
1	• Análisis de los resultados obtenidos en los procesos Cuantificación de la Demanda de Personal y Análisis de la Oferta Interna de Personal, a fin de determinar la creación, modificación o supresión de puestos dentro de UDAPE, así como decidir la emisión de convocatorias públicas para cubrir los mismos,		Continuo	Depto. Administrativo
2	• Elaboración del Plan de Personal de UDAPE	Plan de Personal Formulario 001D	5 días	Depto. Administrativo
3	• Elevar el Plan de Personal a la Dirección Ejecutiva		1 día	Depto. Administrativo
4	• Aprobación del Plan de Personal	Resolución Adtva. de aprobación	2 días	Dirección Ejecutiva.
	PRODUCTO: Plan de Personal, que establezca las decisiones en materia de gestión de personal necesarias para el cumplimiento de los objetivos de UDAPE (mediano y largo plazo)			

Articulo 13 Procesos de Programación Operativa Individual

OPERACIÓN: PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Cuantificación de la Demanda de Personal (Plan Anual de Personal), Programación Operativa Anual, Manual de Organización y funciones y Manual de Procesos (SOA) de UDAPE			
	PROCEDIMIENTO:			

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
1	• Llenado del formato de Programación Operativa Anual Individual (perfil del Puesto), para cada uno de los puestos requeridas por la entidad.	Formulario 002 Programación Operativa Anual Individual (POAI)	5 días	Jefe de Área del puesto analizado en coordinación y validación Técnica con el Depto. Administrativo
2	• Elaboración del Manual de Puestos, conformado por las Programaciones Operativas Anuales Individuales de los puestos de UDAPE	Manual De Puestos	5 días	Depto. Administrativo
3	• Elevar el Plan Manual de Puestos a la Dirección Ejecutiva		1 día	Depto. Administrativo
4	• Aprobación del Manual de Puestos	Resolución Adtva. de aprobación	2 días	Dirección Ejecutiva.
	PRODUCTO: Programaciones Operativas Anuales Individuales (POAI´S) que conforman el Manual de Puestos de UDAPE			

Articulo 14 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

1. Reclutamiento de Personal

OPERACIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ETAPA	PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Contar con la Programación de Operativa Anual Individual (POAI) del puesto a cubrir			
1	• Identificación de la existencia de un puesto acéfalo dentro de UDAPE	----------	Continuo	Máxima Autoridad del área que solicita
2	• Enviar formulario de solicitud a Dirección Ejecutiva, con copia al Jefe Administrativo	Formulario F003 de Solicitud	1 día	Máxima Autoridad del área que solicita
	• Dar el visto bueno a la solicitud enviada,		↓	Director Ejecutivo

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
3	• Solicitud al Jefe Administrativo para que: (elija una de las siguientes alternativas) 1. Inicie proceso de **Reclutamiento** (si ha elegido esta alternativa pasa a la Etapa 3 de la presente operación) 2. Instruye el inicio de **Interinato**, de acuerdo al Articulo 21 del Decreto Supremo Nº 26115 NBSAP	Formulario 003 de Solicitud	2 días	Máxima Autoridad del área que solicita
4	• Verificación de condiciones previas al reclutamiento: disponibilidad del item (disponibilidad de presupuesto)	Formulario 004 Certificación de disponibilidad presupuestaria	3 días	Encargado de Presupuestos
	• Actualización de la POAI del puesto	Formulario 002 (actualización de información)	↓	Depto. Administrativo en coordinación con la Máxima Autoridad del Área solicitante
5	• Elección de la modalidad de reclutamiento a utilizar en función de **la Categoría y Nivel** del puesto a cubrir: 1. **Invitación Directa:** Para los Niveles de Puestos del 1º al 3º establecidos en la Operación Clasificación de Puestos de Reglamento Especifico del SAP (si ha elegido esta modalidad pase a la etapa 10 de la operación Selección de Personal) 2. **Convocatoria Pública Interna o Externa:** Para los niveles del 4º al 8º establecidos en la Operación de Clasificación de Puestos del Reglamento Especifico (si ha elegido esta modalidad pasa a la Etapa 6 de la presente operación) La Convocatoria Pública Interna solo se utiliza con fines de promoción vertical	Formulario 005A Formulario 005B 005C	↓	Máxima Autoridad Ejecutivo /Jefe Depto. Administrativo. Comité de Selección
6	• Elaboración del formato de Convocatoria (Interna o Externa)	Form 005 B-C Convocatoria	1 día	Comité de Selección

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
1	• Determinación del Sistema de Calificación para cada una de las etapas de la Selección de Personal..	Formulario 008 Sistema de Calificación para Selección de Personal		Comité de Selección
2	• Evaluación Curricular	Formulario 009 A	1 día / Convocado el puesto	Comité de Selección
3	• Evaluación de la Capacidad Técnica	Examen Escrito Formulario 009 B	1 día	Comité de Selección
4	• Evaluación de las Cualidades Personales. Convocar a los postulantes a la entrevista personal.	Entrevistas Estructuradas / Formulario 009 C	1 día	Comité de Selección
5	• Elaboración del Cuadro de Calificación.	Formato 0010 Cuadro Calificación	3 día	Comité de Selección
6	• Elaboración Lista de Finalistas.	Formato 011 Lista de Finalistas	1 día	Comité de Selección
7	• Informe de Resultados	Formato 012 Informe	2 días	Comité de Selección
8	• Elección del ocupante del puesto en base al Informe de Resultados	Formato 013 Acta de Elección	1 día	Director Ejecutivo
9	• Comunicación escrita de los resultados del proceso de reclutamiento y selección a los candidatos de la Lista de Finalistas. • Informe de Resultados puesto a disposición de la entidad, para todos los que se han postulado a la convocatoria	Cartas de Aviso Informe de Resultados	4 día hábiles antes del nombramiento	Comité de Selección
10	• Nombramiento y posesión del Servidor Público	Memorando de Designación	1 día	Director Ejecutivo / Jefe Depto. Administrativo
	PRODUCTO: Servidor Publico incorporado			

Articulo 15 Proceso de Inducción o Integración

CUARTA PARTE: PROPUESTA

OPERACIÓN: INDUCCIÓN O INTEGRACIÓN DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Servidor Público Incorporado o que cambia de puesto. Información institucional y del puesto que ocupará (Programación Operativa Anual Individual)			
	PROCEDIMIENTO:			
1	▪ Proporcionar al Servidor Público incorporado información relativa a los objetivos y funciones de UDAPE (PEI, POA y otros)	Comunicación Interna	Primer día laboral	Jefe Depto. Administrativo
2	▪ Proporcionar al Servidor Público incorporado información relativa a los objetivos y tareas que tiene que cumplir dentro el puesto de trabajo, así como una orientación en el trabajo a fin de lograr una adecuación persona - puesto.	Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto, entregada	Periodo de Inducción de 80 días </ Proceso de adecuación Persona - Puesto	Jefe de Unidad en coordinación con el Jefe del Depto. Administrativo.
3	• Firma de la Programación Operativa Anual Individual del Puesto.	Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto	Primer día laboral	Servidor Publico, Jefe de Unidad, Director Ejecutivo
	PRODUCTO: Servidor Público Integrado (inducido) a la institución.			

Articulo 16 Proceso de Evaluación de Confirmación

OPERACIÓN: EVALUACIÓN DE CONFIRMACIÓN

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Información sobre el grado de adecuación del Servidor Público a su nuevo puesto.			Jefe de Unidad del nuevo Servidor Público.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Entrega de los Jefes de Unidad del formato para realizar la Evaluación de Confirmación a los nuevos Servidores Públicos.	Formulario 014 Evaluación de Conformación	10 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe Depto. Administrativo
2	• Análisis del grado de adecuación del nuevo Servidor Público a las tareas del puesto que ocupa.		9 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe de Unidad
3	• Ejecución de la Evaluación de Confirmación	Formulario 014 Evaluación de Conformación	1 día después de vencido el período de prueba (90 días	Jefe de Unidad
4	• Elaboración del Informe de Resultados de la Evaluación de Confirmación, estableciendo como conclusión la ratificación o no del Servidor Público	Formato 015 "Informe de Resultados de la Evaluación de Confirmación"	2 días después de vencido el período de prueba (90 días	Jefe de Unidad en coordinación con el Depto, Administrativo
5	• Informe de Resultados de la Evaluación de Confirmación, elevado a través del Jefe Administrativo, a consideración del Director Ejecutivo para la decisión que corresponda.	Informe de Resultados de la Evaluación de la Confirmación	3 días después de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe de Unidad Jefe Administrativo
6	• Decisión de ratificación o destitución del nuevo servidor público.		4 días después de vencido el período de prueba (90 días)	Director Ejecutivo
7	• Comunicación de la decisión de ratificación o destitución del nuevo funcionario.	Formato 016 Memorando	5 días después de vencido el período de prueba (90 días)	Director Ejecutivo Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Servidor Público ratificado o no en el puesto			

CUARTA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO III

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Articulo 17 Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño

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

Artículo 18 Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño

OPERACIÓN: PROGRAMACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Disposiciones legales internas contenidas en el Reglamento Especifico del SAP y externas contenidas en las Normas Básicas del SAP			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Elaboración del Programa de Evaluación del Desempeño, incluyendo "cronograma " de actividades y tiempos, "formularios" a utilizar y metodología de calificación	Formato 017 A-B "Programa de Evaluación del Desempeño""	5 días	Jefe Depto. Administrativo
2	• Programa de Evaluación del Desempeño elevado a consideración de la Dirección Ejecutiva		1 día	Jefe Depto. Administrativo
3	• Aprobación del Programa de Evaluación de Desempeño	Resolución Administrativa de aprobación.	3 días	Director Ejecutiva
	PRODUCTO: Programa de Evaluación del Desempeño			

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, realizará la Evaluación del Desempeño de sus servidores públicos una vez al año.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Articulo 19 Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

OPERACIÓN: EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programación Operativa Anual Individual de los puestos a ser evaluados + Programa de Evaluación del Desempeño			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Comunicar a todo el personal de la Entidad el Cronograma de Evaluación del Desempeño	Circular Escrita	De acuerdo a cronograma establecido	Jefe Depto. Administrativo
2	• Presentación del Informe de Actividades desarrolladas en la gestión, al Jefe de Unidad	Formato 018 "Informe de Actividades"	De acuerdo a cronograma establecido	Servidor Publico
3	• Análisis del cumplimiento de tareas y resultados asignados a un puesto en un determinado periodo de tiempo, para lo cual, se realiza la comparación entre lo establecido en la Programación Operativa Anual Individual (POASI) del puesto evaluado y el Informe de Actividades presentado por el servidor público que lo ocupa.	Formularios 019 Evaluación del Desempeño	De acuerdo a cronograma establecido	Jefe de Unidad / Comité de Evaluación (Conformado de acuerdo al Art. 26 del D.S. Nº 26115 NBSAP y designación de miembros a través de memorando emitido por el Director Ejecutivo.
4	• Elaboración del Informe de Evaluación del Desempeño, conteniendo reconocimiento y sanciones s/g Art.26 c) de la NBSAP	Formato 020 Informe de Evaluación del Desempeño	De acuerdo a cronograma establecido	Jefe de Unidad / Comité de Evaluación
5	• Informe de Evaluación del Desempeño Consolidado elevado a consideración del Director Ejecutvo.		De acuerdo a cronograma establecido	Jefe de Unidad / Comité de Evaluación
6	• Aprobación de acciones de personal producto de la Evaluación de Desempeño	Comunicación Interna de aprobación	De acuerdo a cronograma establecido	Director Ejecutivo

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
7	• Ejecución de acciones de personal a los servidores públicos evaluados.	Formato 021 Memorando	De acuerdo a cronograma establecido	Director Ejecutivo y Jefe Depto. Administrativo
	PRODUCTO: Informe de Evaluación del Desempeño, estableciendo: Grado de contribución del servidor público a los objetivos institucionales; establecimiento de reconocimientos y sanciones; identificación de falencia y potencialidades del servidor público (para fines del Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación)			

CAPITULO IV

SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL

Articulo 20 Procesos del Subsistema de Movilidad de Personal

Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria son: promoción, rotación, transferencia y retiro.

Articulo 21 Proceso de Promoción

OPERACIÓN: PROMOCION VERTICAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Existencia de un puesto acéfalo			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Llevar a cabo los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Evaluación de Confirmación establecidos en el presente reglamento, utilizando la modalidad de convocatoria pública interna.			Jefe Depto. Administrativo

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	PRODUCTO: Servidor Público adecuado a las demandas institucionales.			

OPERACIÓN: PROMOCION HORIZONTAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Servidor público con una calificación de "Excelente" en la Evaluación del Desempeño + Escala Salarial con grados y rangos salariales aprobada + Certificación Presupuestaria.			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Determinar el grado salarial al cual el Servidor Público accederá.	Escala Salarial Matricial aprobada y disponibilidad presupuestaria	2 días	Jefe Depto. Administrativo
2	• Elaboración del Informe de Promoción Horizontal, conteniendo el listado de Servidores Públicos y grados salariales a los cuales accederán, producto de Evaluación del Desempeño.	Informe de Promoción Horizontal	3 día	Jefe Depto. Administrativo
3	• Informe de Promoción Horizontal elevado a consideración y decisiones del Director Ejecutivo.		1 día	Jefe Depto. Administrativo
4	• Aprobación del Informe de Promoción Horizontal	Resolución Administrativa de aprobación.	3 días	Director Ejecutivo
5	• Ejecución de acciones de personal, en base al Informe de Promoción Horizontal aprobado.	Memorando de Promoción Horizontal	2 días	Director Ejecutivo y Jefe del Depto. Administrativo
	PRODUCTO: Servidor Público adecuado a las demandas institucionales.			

Articulo 22 Proceso de Rotación

OPERACIÓN: ROTACIÓN DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Necesidad de la Institución que buscan facilitar la capacitación indirecta y evitar la obsolescencia de los Servidores Públicos.			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Elaboración del Programa de Rotación Interna de Personal, incluyendo cronogramas de ejecución	Programa de Rotación de Personal	Continuo de acuerdo a las necesidades de UDAPE	Jefe Depto. Administrativo en coordinación con los Jefe de Unidad
2	• Aprobación del Programa de Rotación Interna de Personal	Comunicación interna de aprobación	3 días	Director Ejecutivo
3	• Ejecución del Programa de Rotación Interna de Personal.	Memorando de Rotación	De acuerdo a cronograma	Jefe Depto. Administrativo en coordinación con los Jefe de Unidad
	PRODUCTO: Servidor Público adecuado a las demandas institucionales			

Articulo 23 Proceso de Transferencia

OPERACIÓN: TRANSFERENCIA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Necesidad de la Institución			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Solicitud de transferencia de personal	Solicitud Escrita al Jefe Administrativo	Continuo	Jefe de Unidad del Servidor Público a ser transferido

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
2	• Análisis de la procedencia de transferencia	Informe Escrito	2 día por solicitud	Jefe Administrativo
3	• Aprobación de la transferencia, en base al informe emitido por el Jefe Administrativo.	Comunicación interna de aprobación	3 días	Director Ejecutivo
4	• Ejecución de la Transferencia	Memorando de Transferencia	1 día	Director Ejecutivo y Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Servidor Público adecuado a las demandas institucionales.			

Articulo 24 Proceso de Retiro

OPERACIÓN: RETIRO DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Resultados del funcionamiento del SAP y otros, que estén contemplados como causales en el Articulo 65 del Reglamento Especifico.			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Determinación de la causal de retiro que corresponda, en base a información de hechos verificables y debidamente respaldados por escrito.		Continuo	Jefe Administrativo
2	• Informe de procedencia de retiro	Informe Escrito	2 día	Jefe Administrativo
3	• Aprobación del informe de procedencia de retiro	Comunicación interna de aprobación	3 días	Jefe Administrativo
4	• Ejecución del Retiro	Memorando de Retiro	1 día	Director Ejecutivo y Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Servidor Público desvinculado de la institución.			

CAPITULO V

SUBSISTEMA DE CAPACITACION PRODUCTIVA

Articulo 25 Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva

Los procesos que conforman el Subsistema de Capacitación Productiva son:

- Detección de necesidades de Capacitación
- Programación de Capacitación.
- Ejecución de la Capacitación
- Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

Articulo 26 Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación

OPERACIÓN: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Demandas de capacitación identificadas a través de la Evaluación del Desempeño y otras derivadas del propio desarrollo de UDAPE, así como las falencias y potencialidades de los Servidores Públicos			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Distribución del formulario de Detección de Necesidades de Capacitación a cada Jefe de Unidad	Formulario 022 Distribuido a través de Circular Externa	2 días	Jefe Administrativo
2	• Llenado del formulario de Detección de Capacidades, de cada Servidor Público.		2 día	Jefe de Unidad
3	• Recolección de los formularios de Detección de Necesidades de Capacitación		1 días	Jefe Administrativo
4	• Análisis, clasificación y priorización de necesidades de capacitación, tanto genérica como específica para la entidad.		2 días	Jefe Administrativo

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
5	• Elaboración del Informe de Detección de Necesidades de Capacitación (establecer temas de capacitación genérica y especifica)	Formulario 023 Informe de Detección de Necesidades de Capacitación	2 días	Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Informe de Detección de Necesidades de Capacitación			

Articulo 27 Proceso de Programación de la Capacitación

OPERACIÓN: PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Informe de Detección de Necesidades de Capacitación en el Articulo 69 del Reglamento Especifico.			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Elaboración del Programa de Capacitación anual determinando: objetivos de aprendizaje, formas de capacitación, destinatarios, duración, instructores, contenidos, técnicas e instrumentos, estándares de evaluación recursos necesarios para su ejecución y Presupuesto del Programa de Capacitación. Se incluyen las Becas y Pasantías que la institución requerirá para la presente gestión.	Formato 024 Programa de Capacitación Formato 025A--C Procedimiento para la otorgación de Becas y Pasantias	15 días	Jefe Administrativo Jefe Administrativo
2	• Programación de Capacitación elevado a consideración y decisiones de la Dirección Ejecutiva		1 día	Jefe Administrativo
3	• Aprobación del Programa de Capacitación	Comunicación interna de aprobación	3 días	Director Ejecutivo
	PRODUCTO: Programa de Capacitación			

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Articulo 28 Proceso de Ejecución de la Capacitación

OPERACIÓN: EJECUCIÓN DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa de Capacitación.			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Ejecución de la capacitación en base al Programa de Capacitación aprobado.	Programa de Capacitación (incluye el Presupuesto de Capacitación) aprobado	Continuo	Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Servidor Público Capacitado para mejorar su contribución al logro de los objetivos institucionales.			

Articulo 29 Proceso de Evaluación de la Capacitación

OPERACIÓN: EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa de Capacitación, mas resultados de la Ejecución del Programa de Capacitación (por evento de capacitación realizado.			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y tareas establecidas para cada evento de capacitación, una vez concluido el mismo.		3 días	Jefe Administrativo en coordinación con el Jefe de Unidad Personal capacitado
2	• Elaboración de Informe de Evaluación de la Capacitación (por cada evento de capacitación realizado)	Informe Escrito de Evaluación de la Capacitación	2 días	Jefe Administrativo

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
3	• Aprobación del Programa de Capacitación	Comunicación interna de aprobación	3 días	Director Ejecutivo
	PRODUCTO: Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje fijados en el Programa de Capacitación, por cada evento de capacitación realizado, para proceder a realizar ajustes en próximos eventos y adoptar las decisiones que corresponden.			

Articulo 30 Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación

OPERACIÓN: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: información del desempeño laboral del Servidor Público, posterior a su capacitación..			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Informe sobre la capacitación recibida, elevado a conocimiento del Jefe de Unidad con copia al Jefe Administrativo.	Informe Escrito	2 días posteriores a la capacitación	Servidor Público capacitado
2	• Análisis de la aplicación efectiva de los conocimientos, destrizas y aptitudes adquiridas en la capacitación, versus su impacto en el desempeño laborar del Servidor Público.		30 día	Jefe de Unidad del Servidor Público capacitado
3	• Elaboración del Informe de Evaluación de los Resultados de la Capacitación.	Informe Escrito de Evaluación de los Resultados de la Capacitación	1 día	Jefe de Unidad del Servidor Público capacitado
4	• Informe de Evaluación de los Resultados de la Capacitación, elevado a conocimiento de la Dirección Ejecutiva y Jefe Administrativo		1 día	Jefe de Unidad del Servidor Público capacitado
	PRODUCTO: Establecimiento del nivel de aplicación efectiva de la capacitación recibida y su nivel de impacto en el desempeño laboral del Servidor Público.			

CAPITULO VI
SUBSISTEMA DE REGISTRO

Articulo 31 Procesos del Subsistema de Registro

El subsistema de registro comprende los procesos de: generación, organización y actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal de UDAPE.

Articulo 32 Proceso de Generación de Información

OPERACIÓN: GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Información generada por el funcionamiento del Sistema de Personal			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Proceso de recopilación y clasificación generada por el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal: - Documentos Individuales - Documentos Propios del Sistema (Subsistemas y Procesos)		Continuo	Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Información sobre documentos individuales y propios del Sistema de Administración de Personal.			

Articulo 33 Proceso de Organización de la Información

OPERACIÓN: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Información sobre documentos individuales y propios del Sistema de Administración de Personal			

CUARTA PARTE: PROPUESTA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Proceso de organización y registro de información, en los siguientes medios: a) Ficha de Personal Archivos físicos activo y pasivo c) Documentos Propios del SAP d) Inventario de Personal	Formulario 026 Formulario 027 Formulario 028 Formulario 029	Continuo	Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Ficha de Personal, Archivos Físicos (activo y pasivo), Documentos propios del SAP e Inventario de Personal			

Articulo 34 Proceso de Actualización de la Información

OPERACIÓN: ACTUALIZACION DE LA INFORMACIÓN

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Ficha de Personal, Archivos Físicos (activo y pasivo) Documentos propios del SAP e Inventario de Personal			
	PROCEDIMIENTO:			
1	• Proceso de actualización de información	Formulario 026 Formulario 027 Formulario 028 Formulario 029	Continuo	Jefe Administrativo
	PRODUCTO: Información actualizada y disponible, para la toma de decisiones de la Dirección Ejecutiva.			

TITULO III

CARRERA ADMINISTRATIVA

CAPITULO UNICO

Articulo 35 Alcance de la Carrera Administrativa

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas se sujetará a la Carrera Administrativa establecida en la Ley Nº 2027 del Estatuto del Funcionario Público y Decreto Supremo Nº 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP)

La Carrera Administrativa se articula mediante el Sistema de Administración de Personal.

Artículo 36 Recurso de Revocatoria y Jerárquico

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas se sujetará para la solución de sus recursos de revocatoria y jerárquico a lo establecido por el Decreto Supremo Nº 36319 de 15 de Septiembre de 2001, que aprueba el Reglamento de Recursos de Revocatoria y Jerárquicos para la Carrera Administrativa, según corresponda, para sus funcionarios reconocidos dentro de la Carrera Administrativa.

REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL

CUARTA PARTE: PROPUESTA

REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Artículo 1 Definición

El presente Reglamento Interno se constituye en un instrumento normador y operativizador de las relaciones intra institucionales de los servidores públicos y la entidad, en cumplimiento de las normas de la Ley Nº 2027 del Estatuto del Funcionario Público; en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

Artículo 2 Objetivo

El presente Reglamento Interno de Personal, tiene por finalidad establecer, normar y regular las relaciones laborales entre la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) y los servidores públicos que prestan servicios en esta Institución del Estado, garantizando el desarrollo de la Carrera Administrativa para sus funcionarios de carrera y asegurando la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la sociedad en el ejercicio de la función pública, estableciendo deberes, derechos, obligaciones y prohibiciones en general, en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 3 Marco Legal

El presente Reglamento Interno de Personal se sustenta en las siguientes disposiciones legales.

- Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990
- Ley 2027, Ley del Estatuto del Funcionario Público aprobado el 27 de octubre de 1999.
- Decreto Supremo No. 25749, Reglamento del Estatuto del Funcionario Público del 20 de abril del 2000.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo N^0 2446, Decreto Supremo Reglamentario

No. 26973 y Resolución Ministerial N^0 058 del 25 de junio de 2003 que aprueba la estructura organizacional de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE).

- Decreto Supremo No. 26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas el 16 de marzo de 2001.
- Documentos internos de la Entidad

Se consideran documentos de orden legal interno los siguientes:

- Proceso de Selección y Contratación.
- Memorando de nombramiento
- Acta de posesión.
- File personal.
- Tarjeta de control de asistencia y/o libro de asistencia del personal; en el que todos los funcionarios a partir del 4^0 nivel jerárquico establecido; es decir Directores de Área; deben registrarse en los días laborables; tanto al momento de ingreso como de salida.
- Boletas de permiso de salidas con carácter oficial y/o particular durante las horas de trabajo.
- Permisos por baja medica a solicitud expresa de la C.N.S.
- Programación individual y colectiva de vacaciones.

Artículo 4 Ámbito de Aplicación

Las presentes disposiciones rigen en el ámbito nacional, para todos los servidores públicos de UDAPE, que presten servicios en relación de dependencia, independientemente de la fuente de su remuneración.

El Director Ejecutivo y los Sub Directores por la naturaleza de sus funciones, quedan exceptuados de la aplicación de este régimen.

Los funcionarios que se encuentren a partir del 4to. Nivel Jerárquico establecido en las Normas Básicas de Administración de Personal, deberán regirse a las disposiciones relativas al presente reglamento.

Los funcionarios de libre nombramiento, los funcionarios interinos y provisorios se someterán al régimen interno establecido en este reglamento.

Artículo 5 Atribuciones del Departamento Administrativo

Corresponde al Departamento Administrativo cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones establecidas en el presente Reglamento Interno de Personal, efectuar su revisión y actualización conforme a las nuevas disposiciones legales.

Artículo 6 Emisión y Difusión del Reglamento Interno de Personal

El Departamento Administrativo, es responsable de la Emisión y Difusión del presente Reglamento Interno de Personal. Los servidores públicos dependientes de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, al momento de iniciar sus funciones, recibirán una copia del presente Reglamento Interno, de Personal para conocimiento y cumplimiento de todas y cada una de sus artículos y disposiciones.

Artículo 7 Responsable de la Aplicación

La Máxima Autoridad Ejecutiva a través del Departamento Administrativo es responsable de la fiel y estricta aplicación del presente Reglamento Interno de Personal, con aplicación preferencial a cualquier otra disposición legal sobre la materia.

Artículo 8 Disposiciones Generales

Todo servidor público sin excepción sea permanente o no, de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, desde el momento que recibe su memorándum de nombramiento, se compromete a cumplir con todas las disposiciones legales que norman las relaciones de trabajo y las que establece el presente Reglamento Interno de Personal.

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas como entidad del sector público no está sujeta a la Ley General del Trabajo, ni a sus normas conexas.

Artículo 9 Aclaración de Términos

Para fines de interpretación y aplicación de este Reglamento, se aclaran los términos siguientes:

- **UDAPE, Institución o Unidad,** se denominará a la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.
- **Director Ejecutivo,** es la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.
- **Servidor público** es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad presta servicios en relación de dependencia en la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.
- **Reglamento,** al Reglamento Interno de Personal
- **SAP,** al Sistema de Administración de Personal.
- **SNAP,** al Servicio Nacional de Administración de Personal.
- **Remuneración**, a la retribución económica que el servidor público tiene derecho a percibir por su trabajo y que comprende el salario base, bonificaciones por antigüedad y otros previstos por ley.

CAPITULO II

SERVIDOR PÚBLICO

Artículo 10 Servidor Público

Se considera servidor público a toda aquella personal individual que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas Por sus características será sometido al presente Reglamento Interno, exceptuando aquellos señalados en el artículo 4 parágrafo 2.

Artículo 11 Clases de Servidores Públicos

Los funcionarios públicos que conforman UDAPE, están clasificados en:

a) Funcionarios designados: Director Ejecutivo, el cual no están sujeto a las disposiciones relativas a este reglamento Interno, ni a la Carrera Administrativa del Estatuto del Funcionario Público.

b) Funcionarios de libre nombramiento: Son aquellas personas que realizan funciones

administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios designados.

c) Funcionarios de carrera: Son aquellos que prestan servicios a la Entidad, ocupando cargos institucionalizados y reconocidos por la Superintendecia del Servicio Civil, la Ley del Estatuto del Funcionario Público y la Constitución Política del Estado; dentro de la estructura de UDAPE, cuyo ingreso y permanencia se ajustan al proceso de Dotación de Personal, establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de UDAPE.

d) Funcionarios interinos: Son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto se realiza el proceso de selección conforme establece el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de UDAPE.

e) Funcionarios públicos provisorios: Los funcionarios públicos que actualmente desempeñen sus funciones en puestos correspondientes a la carrera administrativa cuya incorporación a UDAPE se efectúo sin proceso de convocatorias públicas competitivas y evaluación de méritos, tendrán el carácter de funcionarios públicos **provisorios** y podrán acceder a la carrera administrativa cumpliendo los requisitos de convocatoria y selección establecidos para el efecto. Por consiguiente dichos Funcionarios no serán acreedores a los derechos contenidos en el numeral II del artículo 14 del presente Reglamento.

CAPÍTULO III

CARGO PÚBLICO Y REQUISITOS DE INGRESO

Artículo 12 Cargo Público

Se considera cargo público a todo aquel cargo contemplado dentro de la estructura orgánica de UDAPE y en función de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.

Artículo 13 Requisitos para ser nombrado Servidor Público

Todo ciudadano sin discriminación alguna, puede aspirar a desempeñar un puesto de carrera en UDAPE siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en el Estatuto del Funcionario Público, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y Reglamento Especifico del Sistema de Personal y Reglamento Interno de Personal en cumplimiento a las siguientes exigencias. boliviano de nacimiento o por naturalización.

a) Ser mayor de 18 años para ambos sexos, acreditando la edad con certificado de nacimiento.
b) Postular al cargo mediante solicitud escrita o convocatoria al concurso de méritos a excepción de los cargos de libre nombramiento.
c) No estar comprometido en los casos de exclusión e incompatibilidad.
d) No haber sido condenado a pena corporal, salvo rehabilitación concedida por el H. Senado Nacional, ni tener pliego de cargo o auto de culpa ejecutoriado, ni estar comprendido en los casos de exclusión e incompatibilidades establecidos por Ley.
e) No haber sido destituido o exonerado de ninguna Entidad o Institución del Estado por causas de incumplimiento o violación de sus normas internas o por procesos administrativos.
f) En caso de ser seleccionado, cumplir satisfactoriamente con el período de prueba.

CAPÍTULO IV

DERECHOS, DEBERES, PROHIBICIONES E INCOMPARIBILIDADES

Artículo 14 Derechos de los Servidores Públicos de UDAPE

I. Todos los funcionarios dependientes de UDAPE, gozarán de los siguientes derechos:

a) A desempeñar las funciones y tareas inherentes al ejercicio de su cargo.
b) Al desempeño de sus funciones en un ambiente laboral adecuado, seguro, armónico y justo, en el cual se respete su dignidad personal; contando con los recursos materiales necesarios para el cumplimiento eficiente y eficaz de las tareas que le fueron asignadas, orientadas al logro de los objetivos institucionales y de

servicio a la sociedad.

c) Al goce de una remuneración justa, la cuál este acorde con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.
d) Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme al presente Reglamento Interno, la Ley del Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios.
e) Al derecho de las prestaciones de salud y otras inherentes según regulaciones gubernamentales.

II. Los funcionarios de carrera tendrán, además los siguientes derechos:

a) A la carrera administrativa y estabilidad, inspirada en los principios de reconocimiento al mérito, evaluación de desempeño, capacidad, idoneidad e igualdad.
b) A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en el marco de las necesidades y programas de capacitación institucionales y conforme las modalidades, requisitos y condiciones establecidas en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
c) A impugnar, en la forma prevista en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y sus reglamentos, las decisiones administrativas que afecten situaciones relativas a su ingreso, promoción o retiro o aquellas que deriven' en procesos disciplinarios.
d) A representar por escrito ante el Inmediato Superior Jerárquico, las determinaciones que se juzguen violatorias de alguno de sus derechos.
e) A recibir y conocer información oportuna, sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.
f) A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad en el trabajo.
g) Acceder a promociones y ascensos fundados en los principios de igualdad de oportunidades y eficiencia en el desempeño, necesidades institucionales y llevarlas adelante conforme modalidades, requisitos y procedimientos
h) A representar fundadamente, observando la vía jerárquica que corresponda, las

instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas que pudiesen ocasionar un daño a la entidad.

Los derechos reconocidos para los servidores públicos en el presente Reglamento Interno y en la Ley del Estatuto del Funcionario Público, excluyen otros derechos establecidos en la Ley General del Trabajo y otras disposiciones del régimen laboral que rigen únicamente para los trabajadores.

Artículo 15 Deberes y Obligaciones de los Servidores Públicos de UDAPE

Todos los funcionarios de UDAPE tienen los siguientes deberes y obligaciones:

a) Respetar y hacer cumplir la Constitución Política del Estado, las leyes y otras disposiciones legales.
b) Desarrollar sus funciones, atribuciones y deberes administrativos, con puntualidad, celeridad, economía, eficiencia, probidad y con pleno sometimiento a la Constitución Política del Estado, las leyes y el ordenamiento jurídico nacional, dejando constancia del trabajo realizado mediante firma o iniciales a fin de asumir responsabilidad por la función pública.
c) Cumplir y acatar las instrucciones emanadas por la Jefatura Administrativa; el Jefe Inmediato Superior, Superior Jerárquico; Director Ejecutivo u otras contenidas en las circulares, comunicados, órdenes de trabajo, memorándums y todas aquellas concordantes con las disposiciones legales que sean emanadas por autoridades superiores.
d) Cumplir con la jornada laboral establecida.
e) Preservar y mantener los equipos, bienes y material asignado en razón de las funciones que cumple así como la documentación y archivos sometidos a su custodia.
f) Proporcionar información oportuna y fidedigna sobre asuntos inherentes a su función de forma transparente, salvo las limitaciones establecidas en la Ley.
g) Mantener reserva sobre asuntos e informes, previamente establecidos como confidenciales, conocidos en razón de su labor funcionaria.

h) Excusarse de participar en los comités de selección de ingreso de funcionarios de carrera, cuando exista con los postulantes vinculación o grado de consaguinidad y segundo de afinidad inclusive, conforme al Código familia.

i) Responder ante el Fisco por las sumas que éste deje de percibir por su actuación dolosa o culposa en el desempeño de sus funciones, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que procedan en su contra.

j) Todo servidor público a tiempo de su ingreso a UDAPE, deberá presentar la Declaratoria Jurada de Bienes y Rentas, conforme á lo establecido en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios, al momento de tomar posesión del cargo, así como a actualizar anualmente en el mes de su nacimiento.

k) Asistir a los cursos de capacitación y entrenamiento para los que fuere seleccionado.

l) Entregar al jefe inmediato superior, bajo inventario y acta de entrega y recepción todos lo documentos, materiales y activos que estén bajo su responsabilidad, al momento de la cesación de funciones del cargo correspondiente, bajo responsabilidad funcionaria.

Artículo 16 Deberes de la Unidad De Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE)

Se establecen los siguientes deberes de UDAPE respecto a los servidores públicos:

a) A garantizar el desempeño de funciones en un ambiente laboral adecuado, seguro, armónico y justo.

b) A respetar la dignidad personal de cada uno de los servidores públicos.

c) A proveer los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones que ejerce, orientadas al logro de los objetivos institucionales.

d) A implantar políticas adecuadas de recursos humanos referidas a la dotación, capacitación, evaluación y movilidad de personal.

e) A dotar de los beneficios establecidos por disposiciones legales vigentes en materia de seguridad social.

f) Acatar los días feriados y festivos conforme a las disposiciones del Ministerio de Trabajo.

Artículo 17 Prohibiciones de los Servidores Públicos de UDAPE

Los funcionarios de UDAPE están sujetos a las siguientes prohibiciones:

a) Ejercer atribuciones o funciones ajenas a su competencia y al ámbito de su cargo.
b) Realizar actividades políticas partidarias y de interés particular durante la jornada laboral o en el ejercicio de sus funciones
c) Utilizar bienes muebles, inmuebles o recursos públicos en propósitos distintos a su actividad funcionaria o incurrir en acciones que dañen o causen su deterioro o generen riesgo de pérdida o sustracción.
d) Recibir obsequios personales de parte de personas vinculadas a UDAPE relacionadas con el ejercicio de sus funciones
e) Tomar represalias contra subalternos por discrepancias personales, políticas, religiosas u otras.
f) Promover o participar directa o indirectamente, en prácticas destinadas a buscar y/o lograr favores, ventajas ilícitas, beneficios personales distintos a los provenientes de la remuneración pactada.
g) Interponer en forma directa o indirecta influencias o recomendaciones para obtener ascensos, traslados, licencias o designaciones a su favor o en beneficios de terceros.
h) Concurrir al trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de estupefacientes, o permitir que alguno de sus subalternos trabaje o permanezca en la oficina, en los estados inconvenientes ya mencionados.
i) Permitir la prestación de servicios de terceros sin el previo cumplimiento de procedimientos de contratación
j) Hacer abandono de su lugar de funciones sin contar con la justificación correspondiente.
k) Exceder el tiempo asignado para el refrigerio, según Articulo 26 de este

reglamento.

Artículo 18 Incompatibilidades de los Servidores Públicos de UDAPE

Los funcionarios de UDAPE están sujetos a las siguientes Incompatibilidades:

a) Ejercitar mas de una actividad remunerada en la Administración Publica, a excepción de los docentes universitarios, los que prestan servicios al magisterio fiscal, así como aquellas personas que realicen actividades culturales artísticas, podrán cumplir funciones remuneradas en diversas entidades de la administración Pública, siempre que se mantenga su compatibilidad horaria.
b) Realizar negocios o celebrar contratos privados estrechamente relacionados con el desempeño de sus tareas en la función pública asignada.
c) Tener sentencia condenatoria en materia penal, salvo rehabilitación por el Senado Nacional.
d) Los funcionarios de UDAPE no podrán ejercer funciones en la entidad cuando exista al interior de esta, una vinculación matrimonial o grado de parentesco hasta segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad conforme al cómputo establecido por el Código de Familia.

Artículo 19 Conflicto de Intereses

Los funcionarios pertenecientes a UDAPE no podrán bajo ninguna circunstancia dirigir, administrar, asesorar, patrocinar, representar ni prestar servicios remunerados o no, a personas naturales o jurídicas que estén gestionando cualquier tipo de tramites, licencias, autorizaciones, concesiones, privilegios o intenten celebrar contratos de cualquier índole, con UDAPE.

Artículo 20 Excepciones

a) Excepcionalmente la Superintendencia de Servicio Civil podrá autorizar el ejercicio de funciones de funcionarios de carrera que tengan el grado de parentesco al que se refiere el inciso d) del artículo 18. Cuando el caso es justificado, siempre y cuando estos funcionarios hayan demostrado los méritos para su ingreso a la carrera pública.

b) Así también se deja claramente establecido que los servidores públicos no están impedidos de recibir obsequios, regalos o reconocimientos protocolares de gobiernos u organismos internacionales, en las condiciones en que la Ley o la costumbre oficial lo admite.

CAPÍTULO V

Artículo 21 Fondo Social FONDO SOCIAL

UDAPE, de acuerdo a disposiciones vigentes, a fin de contar con recursos económicos para cubrir erogaciones por actividades de carécter social, cultural y deportivas, asf como para apoyar gastos de salud de los funcionarios, debidamente justificados, que excedan de sobremanera la capacidad de pago de los mismos, tendrén un Fondo Social que se financiará con multas por atrasos, faltas y otros descuentos disciplinarios efectuados a los funcionarios.

El uso que se le dará a los Fondos recaudados, es de plena decisión de los funcionarios de UDAPE, que mediante una comisión conformada por cinco personas, un: representantes por cada una de las áreas funcionales de Institución, quienes solicitarán al Departamento Administrativo el desembolso de esos recursos.

La Comisión Designada para este efecto, en coordinación con el Departamento Administrativo, son los responsables de velar por el debido uso de los recursos del Fondo Social.

Los cinco funcionarios que conformaran la mencionada comisión, serén designados en Asamblea General de funcionarios, con la aprobación de mayorfa relativa de los funcionarios presentes.

CAPÍTULO VI

JORNADA DE TRABAJO, HORARIO DE TRABAJO Y ASISTENCIA DEL PERSONAL

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Artículo 22 Jornada de Trabajo

La jornada efectiva de trabajo es el tiempo durante el cual el Servidor Público se encuentra a disposición y al servicio de UDAPE con el fin de cumplir la prestación laboral estipulada y exigible siendo para todos los funcionarios de la Entidad de ocho (8) horas efectivas por día laborable de lunes a viernes.

Artículo 23 Días Hábiles

Se considera como días hábiles de trabajo los comprendidos entre lunes y viernes, con excepción de aquellos que son declarados no laborables por Ley.

Artículo 24 Horario de Trabajo

El horario de trabajo es el tiempo durante el cual el servidor público está obligado a cumplir sus funciones asignadas al cargo que ocupa, de conformidad a disposiciones vigentes, en UDAPE rige el horario continuo de trabajo, que comprende de 8:30 a.m. el ingreso y 16.30 p.m. el horario de salida.

En casos de necesidad debidamente justificado, todo funcionario podrá continuar con su trabajo los días sábados, domingos y feriados o podrán extender el horario de trabajo durante los días hábiles, para tal efecto se deberá solicitar la autorización de ingreso o permanencia a la Dirección Ejecutiva.

Toda modificación o cambio de horario establecido en el presente artículo será establecido por disposiciones legales vigentes

Artículo 25 Refrigerio

Para efectos de refrigerio, el tiempo máximo a utilizarse es de media (1/2) hora, a partir de las 12:00 por una sola vez al día sin suspensión de actividades, ni cierre de las áreas y unidades organizacionales, tiempo que es imputable a la jornada laboral de horario continuo.

Queda expresamente prohibido el uso de este periodo de tolerancia para salir de las oficinas. Los infractores estarán sujetos a las sanciones establecidas en el Artículo 36 del presente Reglamento.

Artículo 26 Pago de Refrigerio

El pago de refrigerio al Director Ejecutivo y los Subdirectores de Política Macroeconómica, Macro Sectorial y Social, será efectuado por día trabajado, cuyo control se efectuará de acuerdo a papeletas de salida definidas en el Articulo 35 del presente reglamento.

En caso de permiso, vacación o inasistencia por cualquier motivo el funcionario, no percibirá el pago de refrigerio.

Artículo 27 Control de Asistencia y Registro de Tarjeta

Para efectos de control de asistencia, todos los funcionarios de UDAPE (Funcionarios de Carrera, provisorios y de Libre Nombramiento) deberán registrar su asistencia a UDAPE en dos oportunidades, al momento de su ingreso y al momento de salida en las tarjetas destinadas para este efecto.

Es responsabilidad de cada servidor público el "registro personal de su asistencia", la omisión será causal de sanción y/o multa por concepto de atraso, falta no justificada u otras que se detallan en el Capitulo de Régimen Disciplinario del presente Reglamento.

Quedan exentos de este control de asistencia: el Director Ejecutivo y los Subdirectores de Política Macroeconómica, Macro Sectorial y Social.

Está terminantemente prohibido realizar tachaduras, sobre escrituras, borrones y cualquier otra alteración en las tarjetas de registro de asistencia.

CAPITULO VII
DE LOS PERMISOS, COMISIONES, LICENCIAS, TOLERANCIA, ATRASOS Y FALTAS

Artículo 28 Permisos

I. Permiso con goce de haberes

Los servidores públicos de UDAPE podrán gozar de permisos con goce de haberes para ausentarse de su fuente de trabajo en los siguientes casos

CUARTA PARTE: PROPUESTA

a) Anualmente dos días hábiles sin cargo a vacaciones, para la resolución de asuntos de índole personal, los citados días no podrán ser consecutivos, ni anteriores o posteriores a las vacaciones o feriados. Estos dos días equivalen a 960 minutos en la gestión, los que podrán fraccionarse a lo largo de cada gestión.
b) Para efectuar el trámite de jubilación se otorgará máximo 2 horas diarias durante 45 días no continuos, previa solicitud presentada a la Dirección Ejecutiva y debidamente respaldada.
c) Por salidas oficiales en comisión, previo llenado del formulario "Papeleta de Salida en Comisión" debidamente autorizado por el Jefe Inmediato Superior y con el Vº Bº del Departamento Administrativo.
d) Se otorgarán permisos especiales en casos de emergencia debidamente justificada y aprobados, únicamente cuando el funcionario haya agotado los 960 minutos anuales señalados en el inciso a) del presente artículo. Este permiso especial no podrá exceder de dos horas, caso contrario será computado a cuenta de vacación.
e) Los servidores públicos de UDAPE que por dos meses consecutivos no acumularan **ni un minuto** de atraso, de acuerdo a lo establecido en el Articulo 32 del Reglamento Interno, gozaran de media jornada de permiso con goce de haberes a ser tomada en el mes siguiente de la comunicación oficial de la obtención de este beneficio y previa aprobación del jefe inmediato superior.
f) Los funcionarios que extiendan su jornada laboral de acuerdo al Articulo 24, parágrafo 3 del presente Reglamento gozarán de permisos con goce de haberes de acuerdo al siguiente detalle:
   - De 40 a 60 horas media jornada de permiso con goce de haberes
   - De 61 adelante un día de permiso con goce de haberes

Dicho permiso deberá ser tomado en el mes siguiente de la comunicación oficial de la obtención de este beneficio. previa aprobación del jefe inmediato superior y V' Bº del Director Ejecutivo y del Departamento Administrativo.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

II. Permisos sin goce de haberes

En caso de necesidad debidamente justificado, de manera excepcional, siempre y cuando no tenga vacaciones pendientes, se podrá conceder permiso sin goce de haberes parcial o total, conservando el ítem asignado en UDAPE, previa autorización de la Dirección Ejecutiva quien a través del Departamento Administrativo y en coordinación con el jefe inmediato superior emitirá una Resolución Administrativa. Para licencias superiores a (60) sesenta días, necesariamente debe tramitarse la correspondiente Resolución Ministerial.

Los permisos sin goce de haberes se otorgarán en los siguientes casos:

a) Asistencia a cursos de capacitación, becas de estudio y cursos de post grado de servidores públicos que no cumplan los requisitos exigidos por el SNAP o cuando la capacitación o beca de estudios no se encuentren en función de los objetivos institucionales de UDAPE.
b) Atención médica del funcionario público o sus dependientes, cuando se requiera una especialidad en un centro hospitalario que demande viaje al interior o exterior del país.
c) Preparación y presentación del trabajo de tesis de grado universitarios.
d) Viaje de urgencia por razones de fuerza mayor al interior o exterior de la República.
e) Permiso por un periodo no mayor de cinco dfas hábiles continuos y 10 discontinuos, cuando el funcionario cuente con menos de un año de servicios y que no sea acreedor a vacaciones, salvo lo dispuesto en el parágrafo I del Articulo 50 del presente reglamento.

Para cada una de estas situaciones, el servidor público deberá presentar los documentos necesarios que justifiquen el objeto de su licencia, debiendo a la conclusión de la licencia, en los casos que corresponda, presentar un informe con los certificados que acrediten el aprovechamiento del tiempo de la licencia. Caso contrario UDAPE podrá prescindir de sus servicios.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Artículo 29 Declaratoria en Comisión

Se considera Declaratoria en Comisión a todo acto administrativo oficial en representación de UDAPE, autorizado por el jefe inmediato superior y/o el superior jerárquico; que designe al funcionario, alguna tarea especifica y que signifique la ausencia a sus labores normales en su puesto de trabajo.

La Declaración en Comisión se hará a solicitud escrita del jefe inmediato superior a la Dirección Ejecutiva, quien a través del Departamento Administrativo, tendrá la función de comunicar al funcionario las decisiones adoptadas a través de comunicación interna y el llenado del respectivo formulario de "Salida en Comisión".

La declaratoria en comisión se hará efectiva únicamente a través de Memorando y/o Resolución Ministerial en caso de viajes al exterior, los mismos que servirán como instrumento legal, según sea el caso.

Los empleados que obtengan declaratoria en comisión con goce del 100% de sus haberes, tendrán derecho al pago de sus remuneraciones, aguinaldos y otros beneficios, incluso la vacación anual y el derecho a conservar el puesto desempeñado.

Artículo 30 Licencias

Los servidores públicos de UDAPE, en cualquier momento podrán solicitar licencias escritas al jefe inmediato superior, justificándola plenamente y con visto bueno del Director Ejecutivo y Jefe Administrativo. En caso de licencias verbales, solo se aceptará como excusa los casos de fuerza mayor, posteriormente justificables por escrito en documento correspondiente.

Los servidores públicos gozarán de licencia, con el goce del 100% de sus haberes y sin cargo a vacaciones en los siguientes casos:

a) Asistencia a cursos de capacitación, becas de estudio, seminarios de actualización y cursos de post grado desarrollados conforme a procedimientos y programas de capacitación dispuestos por la Norma Básica del Sistema de Personal y por el Reglamento Específico de la Institución.

b) **Por Matrimonio** gozará de (3) tres días hábiles, debiendo presentar el interesado (a) el certificado de inscripción expedido por el Oficial de Registro Civil, que acredite la fecha de realización del matrimonio.

c) **Por fallecimiento del cónyuge, padres, hermanos o hijos**, gozará de (3) tres días hábiles; de los padres políticos dos días hábiles, debiendo presentar la documentación pertinente dentro de los cinco días hábiles siguientes de ocurrido el suceso.

d) **Por nacimiento de hijos** el padre gozará de (2) dos días de licencia cuando se produzca el nacimiento de sus hijos, con la obligación de presentar el certificado correspondiente dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes.

e) **Enfermedad o invalidez** se otorgará de acuerdo al régimen de seguridad social y se justificará mediante el parte de baja respectivo. Cuando la baja sobrepase de (10) tres días deberá ser acreditada necesaria y únicamente por la Caja Nacional de Salud.

f) **Por Maternidad**, según el Código de Seguridad Social, acreditada mediante la respectiva baja médica de la C.N.S., se dará licencia noventa días calendario, divididos en dos periodos de 45 días denominados pre-natal y post-natal respectivamente.

g) **Por Lactancia**, una vez transcurrido el periodo post-natal la funcionaria pública, podrá solicitar por escrito tolerancia de una hora por día, ya sea en el ingreso o en la salida, dependiendo del acuerdo al que arriben el jefe inmediato superior y la funcionaria.

   En el caso en que la funcionaria, además goce de horario universitario, sólo podrá tomar dos horas de tolerancia diaria, incluida la hora de lactancia. En ningún caso podrá fusionar las tres horas de tolerancia.

h) **Por cumpleaños,** medio día hábil, siempre y cuando la fecha de onomástico sea laborable; si fuese sábado, domingo o feriado no habrá compensación alguna. Así mismo se establece que esta licencia se concederá el mismo día del cumpleaños, no pudiendo postergarse por ninguna razón.

i) **Por razones de interés público**: Para cumplir actividades culturales o deportivas que se realicen en el país o en el exterior en representación de la Entidad o del país con auspicio oficial.

Fenecido el plazo de la licencia, el servidor público deberá reincorporarse a sus labores, caso contrario su inasistencia será computada con falta injustificada por días de ausencia.

Artículo 31 Tolerancia

Tolerancia, es la concesión que otorga UDAPE en determinadas situaciones a los funcionarios públicos con goce total de su remuneración y sin cargo a vacaciones y la compensación de la misma.

I. Se establece una tolerancia de (10) diez minutos al día en el horario de ingreso, pasado el cual se computarán los minutos de atraso de acuerdo al artículo 41 inciso e) del presente reglamento.

La Jefatura Administrativa, como responsable de la Administración de Recursos Humanos podrá ampliar para todos los funcionarios la tolerancia en casos de bloqueos, desfiles, paros, u otra causa plenamente justificada.

II. Los funcionarios que ejerzan la docencia en universidades públicas o privadas o en instituciones superiores y los que se encuentren realizando estudios universitarios o de post grado, gozarán de una tolerancia máxima de dos horas diarias, con el goce total de las remuneraciones, debiendo acreditar la asistencia regular al centro de estudios con la presentación de documentos originales

Este beneficio se suspenderá en los periodos de vacaciones de los centros de educación superior, por abandono o inasistencia reiterada a dichas instituciones de enseñanza.

III. Para mantener la tolerancia de dos horas diarias, los estudiantes y universitarios en la gestión académica deberán presentar una certificación de las materias aprobadas y el certificado de inscripción en el nuevo periodo académico.

IV. Para ejercer la docencia y gozar de la tolerancia establecida, el funcionario deberá acreditar la vigencia de la relación de servicios con la Institución académica superior así como el horario y la modalidad establecida.

La tolerancia del tiempo otorgado, (2) dos horas deberá ser compensada con el trabajo de una hora diaria en el mismo día, encuéntrese en vigencia el horario continuo o discontinuo.

Artículo 32 Atrasos

Se denomina atraso en el ingreso de los funcionarios pasado el horario límite establecido. Vale decir (1 0) diez minutos de la hora en que deben iniciarse las labores diarias. Los minutos de atraso acumulados a lo largo del mes, darán lugar a sanciones establecidas en el Régimen Disciplinario del presente Reglamento.

Artículo 33 Faltas (Ausencia)

Se considera falta a toda inasistencia injustificada a la fuente de trabajo y al atraso superior a 60 minutos. El retraso máximo permitido en el horario de ingreso es de sesenta (60) minutos (9:30: diez minutos de tolerancia mas 50 minutos de retraso), pasados estos 60 minutos se considera como inasistencia al trabajo y se sancionará con descuento de (1) un día de haber.

Artículo 34 Abandono

Se considerará abandono de funciones injustificado, cuando un funcionario por cualquier motivo sea particular u oficial ha abandonado la Entidad, sin seguir el procedimiento establecido en el Art. 28 del presente Reglamento Interno, también es considerado como abandono cuando un funcionario permanece en otra unidad o sección ajena a la suya sin el conocimiento y consentimiento de su inmediato superior por más de 60 minutos de acuerdo al Art.40 inc d) y al incumplimiento de lo establecido en el Artículo 25 del presente Reglamento.

Artículo 35 Salidas en Horas de Trabajo

Toda salida en horarios de trabajo para su aprobación deberá seguir el procedimiento

de uso y llenado del formulario respectivo (Papeleta de Salida en Comisión, Papeleta de Salida Particular, Papeleta de Licencia a cuenta de vacaciones)

CAPITULO VIII

REGIMEN DISCIPLINARIO

Artículo 36 Sanciones

Las sanciones son impuestas por faltas o contravenciones al ordenamiento jurídico administrativo y a las normas que regulan la conducta funcionaria en que pudieran incurrir los servidores públicos de UDAPE, debiendo aplicarse las siguientes modalidades de acuerdo a las circunstancias.

I. **Llamada de atención verbal:** Es la llamada de atención al funcionario, llevada a cabo por el Director Ejecutivo, Jefe Inmediato Superior o por el Jefe Administrativo, como consecuencia de la comisión de alguna falta, tipificada en el presente reglamento, la cual no cause daño o perjuicio a la Entidad

II. **Llamada de Atención Escrita: Se** aplicará mediante memorándum cursado por el Departamento Administrativo y deberán emitirse de acuerdo a las siguientes características:

   a. Llamada de atención.

   b. Severa llamada de atención y advertencia

   c. Multa por atrasos, ausencias o sanciones disciplinarias: Descuento sobre el total ganado del salario del servidor público que se impondrá de manera automática sin necesidad de proceso interno.

IV. Multa por contravenciones: Descuento al salario del servidor público por imposición de una sanción disciplinaria que será aplicada emergente de un proceso interno de acuerdo a la gravedad de la falta cometida y cuyos fondos son .. destinados al Fondo Social.

V. Suspensión: Alejamiento temporal del servidor público de la institución aplicada por atribución privativa de la autoridad sumariante, de acuerdo al Articulo 56 del presente Reglamento.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

VI. **Destitución:** Desvinculación permanente del cargo que desempeña el servidor público en UDAPE, dictada mediante resolución conclusiva del procesó interno.

Artículo 37 Duplicidad de Sanciones

En ningún caso se aplicará simultáneamente dos sanciones por la misma falta, ni la sancionarán dos autoridades diferentes. De presentarse esta situación, se aplicará la sanción de mayor orden para el primer caso y la impuesta por el superior anulará la del inferior para el segundo.

Artículo 38 Procedimiento

Toda sanción y/o multa emitida por el Departamento Administrativo, será dada a conocer al funcionario infractor por escrito, con copia a su Carpeta Personal, salvo las amonestaciones verbales, dependiendo de la gravedad de la falta, esta podrá ser comunicada al Sub Director correspondiente y Director Ejecutivo.

Artículo 39 Causales para la Llamada de Atención Verbal

Las causales para una llamada de atención verbal son señaladas a título enunciativo y no limitativo, estas pueden ser:

a. Desorden y descuido en el manejo de documentos, material y útiles de trabajo.
b. Mal uso de los equipos y materiales de la institución.
c. Demoras injustificadas o incumplimiento de las tareas asignadas.
d. Falta de consideración y respecto a los superiores, compañeros de trabajo o subalternos.
e. Falta de atención y cortesía con el público.
f. Omisión del "registro de asistencia" al momento de la salida en las tarjetas destinadas para el efecto.
g. Fumar en áreas no permitidas.
h. Cualquier falta menor que a criterio del inmediato superior sea pasible a una llamada de atención.

Esta sanción se aplicará en forma personal y privada, sin dejar constancia en la carpeta personal del servidor público.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Artículo 40 Causales para Llamada de Atención Escrita

La llamada de atención escrita se impondrá en los siguientes casos:

a. Registrar la asistencia para otra persona o requerir este servicio a una tercera persona. En ambos casos será pasible de sanción también quien solicitó el registro irregular, así como efectuar tachadoras, sobre escrituras y alteraciones en la tarjeta de registro de control de asistencia.

b. Por reincidencia en la comisión de faltas correspondientes a llamadas de atención verbal.

c. Negligencia en el cumplimiento de los deberes inherentes al cargo y obligaciones funcionarias **comunicadas por escrito.**

d. Abandono de su puesto de trabajo o funciones cuando sin conocimiento y/o autorización de su inmediato superior, el funcionario voluntariamente e injustificadamente se aleja de su puesto de trabajo por un lapso mayor a sesenta minutos y se encuentre en oficinas que no le correspondan.

e. Realizar actividades ajenas al ejercicio de sus funciones, durante la jornada de trabajo, así como realizar actividades comerciales, efectuar reuniones con temas ajenos a sus funciones u otros que perjudiquen su desempeño y el desempeño colectivo.

f. Asistir al trabajo en estado de ebriedad u otro estado inconveniente.

g. Proveer información de carácter reservado sin autorización en forma escrita, impresa o en medios magnéticos a personas particulares, organizaciones sindicales, instituciones u otras entidades que no presenten legítimo interés.

h. Por reprobar los cursos de capacitación del CENCAP.

Artículo 41 Causales para la Sanción por Multas Disciplinarias

Las sanciones por multas disciplinarias son descuentos del total ganado del servidor público y se impondrá sin necesidad de proceso interno. Serán aplicadas por el

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Departamento Administrativo, a cuyo efecto se emitirá memorándum consignando el número de días de la sanción de acuerdo al incumplimiento y gravedad de las siguientes causales:

a. **La acumulación de una amonestación verbal y una escrita**, dará lugar a una sanción de **(1) un día de haber.**
b. **Inasistencia a Desfiles Cívicos** convocados oficialmente, dará lugar a sanción de **(3) tres días de haber.**
c. **La reincidencia en el registro de asistencia para otra persona** o requerir este servicio a una tercera persona. En ambos casos será pasible de sanción también quien solicitó el registro irregular con **dos días de haber**
d. Por omisión en el registro de asistencia ya sea en el ingreso o en la salida será considerado **Ausencia injustificada** y sancionado con el descuento de **medio día de haber**
e. **Ausencia por inasistencia injustificada al trabajo.** Es la ausencia injustificada del servidor público, hecho que se comprueba con el no registro de asistencia. Esta será sancionada con el **descuento del doble del haber correspondiente al tiempo que hubiese faltado.**
f. **Por atraso injustificado**, se considera atraso pasados los diez minutos de la hora de ingreso. El retrazo máximo permitido en el horario de ingreso es de cincuenta (60) minutos (9:30: diez minutos de tolerancia mas 50 minutos de retraso), pasados estos 60 minutos se considera como inasistencia al trabajo y se sancionará con **descuento de (1) un día de haber.**

   Los atrasos serán computados de acuerdo al siguiente detalle:

   - 1 minuto de atraso corresponde a 1 minuto acumulado
   - 2 minuto de atraso corresponde a 2 minuto acumulado
   - 3 minuto de atraso corresponde a 3 minuto acumulado
   - 4 minuto de atraso corresponde a 4 minuto acumulado
   - 5 minuto de atraso corresponde a 5 minuto acumulado

CUARTA PARTE: PROPUESTA

- 6 minuto de atraso corresponde a 8 minuto acumulado
- 7 minuto de atraso corresponde a 9 minuto acumulado
- 8 minuto de atraso corresponde a 10 minuto acumulado
- 9 minuto de atraso corresponde a 11 minuto acumulado
- 10 minuto de atraso corresponde a 12 minuto acumulado
- 11 minuto de atraso corresponde a 13 minuto acumulado
- 12 minuto de atraso corresponde a 14 minuto acumulado
- 13 minuto de atraso corresponde a 15 minuto acumulado
- 14 minuto de atraso corresponde a 16minuto acumulado
- 15 minuto de atraso corresponde a 17 minuto acumulado
- De 16 minutos de atraso adelante se irá incrementando dos minutos adicionales hasta 50 minutos (9:30)

El atraso constante y en exceso se considerará como falta disciplinaria y está sujeta a las siguientes sanciones:

- De 31 a 60 minutos en un mes: Descuento de medio día de haber
- De 61 a 90 minutos en un mes: Descuento de un día de haber
- De 91 a 120 minutos en un mes: Descuento de dos días de haber
- De 121 minutos en adelante Descuento de tres días de haber

Artículo 42 Prohibición de Compensación

Queda expresamente establecido que queda prohibido todo tipo de compensación destinada a evitar las sanciones por multas disciplinarias establecidas en el presente Reglamento.

Artículo 43 Causales para el inicio de Proceso Interno por Contravención

Las siguientes causales darán lugar a proceso interno, disciplinario o de responsabilidad por la función publica. Dichas causales será sancionada con multas, suspensión o destitución, sin perjuicio de seguir otras acciones y será aplicado por atribución privativa de la autoridad sumariante.

a. Por reincidir en faltas que ameriten multa.
b. Por negligencia manifestada y reiterada en la ejecución de tareas que afecten el cumplimiento de los objetivos de la Dirección donde presta servicios o genere retrasos considerables.
c. Por intención manifiesta de obstaculizar la investigación de irregularidades o hechos ilícitos.
d. Por emplear información confidencial sin autorización escrita.
e. La reincidencia en el registro de asistencia para otra persona o requerir este servicio a una tercera persona. En ambos casos será pasible de sanción también quien solicitó el registro irregular.
f. Adulterar cualquier documento que sea presentado por el servidor público.
g. No haberse excusado de la realización de un trabajo cuando concurran causales de incompatibilidad.
h. Ocultar, sustraer o destruir documentos y bienes de UDAPE de manera que puedan generar daños a la institución o al Estado.
i. Alterar o falsificar documentos oficiales de UDAPE o información contenida en medios magnéticos.
j. Incurrir en infidencia.
k. Intervenir en nombre propio o de interpósita persona en procesos de venta, adquisición o disposición de bienes de UDAPE.
l. Hacer labor político partidaria.
m. Exigir o aceptar dinero, ventajas o bienes a cambio de hacer o dejar de hacer algo.
n. Cuando se compruebe que el servidor público utiliza la tolerancia concedida para realizar actividades ajenas a ésta.

Las sanciones por suspensión y/o destitución las aplicará la Máxima Autoridad Ejecutiva ante informe final del sumariante. Todos los antecedentes deberán ser archivados en la carpeta personal del servidor público.

Artículo 44 Causales de Retiro

CUARTA PARTE: PROPUESTA

a. **Renuncia**, entendida como el acto por el cual el servidor público de UDAPE manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la entidad, en cuyo caso la decisión deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario. Su aceptación será por escrito dentro del citado plazo.
b. **Jubilación**, cuando un servidor público pasa del sector activo al pasivo conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.
c. **Invalidez**, es la incapacidad física calificada ante la pérdida de capacidad laboral, determinada por las instancias legalmente autorizadas en el marco de las normas que rigen la Seguridad Social.
d. Cuando la **evaluación de confirmación** de la designación sea **negativa**.
e. Cuando existan **dos evaluaciones consecutivas de desempeño en observación**, según lo establecido en el Reglamento Específico del SAP. La decisión de retiro deberá ser comunicada al servidor público por escrito y con una anticipación mínima de quince (15) días calendario.
f. **Destitución**, como resultado de un **proceso disciplinario** por responsabilidad por la función pública, proceso administrativo o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.
g. **Abandono (ausencia) de funciones** por un período de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes, no justificados.
h. **Supresión del puesto**, entendida como la eliminación de puestos de trabajo, cuando éstos dejen de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias o restricciones presupuestarias a UDAPE, traducidos en los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, en cuyo caso se suprimirá también el ítem correspondiente.
   Si el servidor público afectado cumpliera los requisitos en un puesto vacante, será asignado al mismo previo cumplimiento de los procesos establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y el Reglamento Específico del SAP

La decisión de retiro por supresión del puesto, deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de treinta (30) días calendario.

i. **Retiro forzoso,** procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y en el presente Reglamento.

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

j. **Prisión formal** del servidor público, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada.

La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño conforme a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y el Reglamento Específico del SAP

Artículo 45 Condiciones de Reincorporación

El servidor público que haya sido destituido por causas justificada, en ningún caso podrá reingresar a la institución dentro de los siguientes dos (2) años posteriores a su destitución.

CAPÍTULO IX

DE LAS REMUNERACIONES Y VACACIONES

Artículo 46 Remuneraciones

La remuneración es el pago o retribución en dinero que se otorga al servidor público por el desempeño real y efectivo de sus funciones, enmarcado en la escala salarial aprobada por la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas y el Ministerio de Hacienda.

Artículo 47 Bases Generales

Las bases que orientan la remuneración de los servidores públicos son:

a. **Justicia,** el servidor público tendrá el derecho a una remuneración justa, digna y equitativa acorde a las funciones que desempeña.
b. **Periodicidad,** el pago de remuneración será mensual.
c. **Oportunidad,** el pago de las remuneraciones a los servidores públicos no podrá exceder de diez (10) días calendario de haberse cumplido el periodo mensual anterior, salvo casos ajenos a la institución.
d. **Inembargabilidad,** la remuneración es inembargable salvo en los casos de retención dispuestas por orden judicial emitida por autoridad competente y/o sanción administrativa de acuerdo al D.S. 23318, hasta un máximo del 20%.
e. **Descuentos indebidos,** todo servidor público responde a los intereses de la colectividad y no a la parcialidad ni partido político alguno, por consiguiente no deberá efectuarse descuentos de las remuneraciones, aun cuando el servidor público hubiese consentido los mismos. En caso de verificarse dichos cobros, serán calificados como descuentos indebidos generándose la responsabilidad prevista por Ley. En ese sentido, los servidores públicos solo podrán ser pasibles a descuentos determinados por el marco legal vigente, no siendo procedente, ningún descuento, salvo que estuviese autorizado por el presente reglamento.
f. Prescripción, toda remuneración no cobrada durante dos (2) años, prescribe a favor del Estado, dicho plazo es computable desde que el servidor público ha dejado de ejercer ese derecho.
g. Prohibición, queda expresamente prohibido el pago de una remuneración por los días que un servidor público no haya trabajado conforme a la naturaleza de su designación, salvo las excepciones establecidas por la Ley y en el presente reglamento.

Artículo 48 Aguinaldo de Navidad

UDAPE reconocerá a sus funcionarios el pago de Aguinaldo de Navidad que corresponde a un sueldo adicional, conforme lo establece la disposición legal en vigencia.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

Solo tienen derecho a la percepción de Aguinaldo de Navidad los servidores públicos cuya remuneración sea cancelada con la Partida 11700.

I. Esta percepción consiste en un sueldo que será determinado en base al promedio de las remuneraciones percibidas en el último trimestre del año.
II. Los servidores públicos que hubiesen ejercido funciones por un tiempo menor a un año, tienen derecho a percibir su aguinaldo por duodécima correspondiente.
III. El aguinaldo no es susceptible de embargo judicial, retención, compensación, renuncia, transferencia ni descuento de ninguna naturaleza.

Es presente artículo se complementa con todas aquellas disposiciones que sean emitidas por autoridad competente.

Artículo **49 V**acaciones

La vacación anual es el derecho adquirido por los Servidores Públicos por los años de servicios prestados dentro del Sector Público, debidamente calificados por autoridad competente.

La vacación anual constituye un derecho irrenunciable y a los efectos de cómputo de vacación se considera a partir de medios días hábiles.de trabajo.

I.Aplicación. Tendrán derecho a vacación aquellos funcionarios que cuenten con una antigüedad mayor a un año o en casos especiales se otorgará hasta el 30% de vacación anticipada una vez que el funcionario haya cumplido satisfactoriamente el periodo probatorio.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

II. **Cronograma de Vacaciones**, Cada cabeza de unidad deberá elaborar un rol de vacaciones para la gestión correspondiente, tomando en cuenta las necesidades de servicio que prestan los servidores públicos, a fin de no entorpecer el mismo. Este rol deberá ser presentado al Departamento Administrativo hasta **el último día hábil del mes de noviembre de cada gestión**. Para su elaboración se deberá tomar en cuenta la antigüedad de los servidores públicos. Dicho cronograma de vacaciones será aprobado por la Dirección Ejecutiva de UDAPE, y entrará en vigencia a partir del 1º de enero de la siguiente gestión.

III. **Escala de Vacaciones.** El personal, según el tiempo de servicios y en aplicación a las disposiciones legales vigentes tendrá derecho a una vacación anual de acuerdo a la siguiente escala:

De un (1) año y un día hasta cinco (5) años de trabajo	15 días hábiles
De cinco (5) años y un día hasta diez (10) años de trabajo	20 días hábiles
De diez (10) años y un día en adelante	30 días hábiles

Para vacaciones mayores a quince días hábiles, el tiempo de servicios deberá estar acreditado por el certificado otorgado por la Dirección de Registro y Calificación de Años Servicios (R-CAS) y tendrá valor para el cómputo correspondiente a partir de la gestión en la que se presente, no siendo aplicable a gestiones anteriores.

IV. **Previsión**. No será permitida la acumulación de vacaciones por mas de dos gestiones consecutivas, caso contrario las mismas prescribirán definitivamente. Asimismo, las vacaciones acumuladas no serán compensadas pecuniariamente. El funcionario tiene la obligación de dejar su trabajo en orden y al día, antes de hacer uso de sus vacaciones.

V. **Modificaciones.** El cronograma establecido podrá ser modificado o reajustado, dentro de ciertos límites y de manera excepcional, por razones de mejor servicio u

otros debidamente justificadas.

VI. **Reincorporación,** El servidor público estará obligado a restituirse a sus labores una vez cumplido el término de la vacación, los días que sobrepasen a ella serán considerados como faltas injustificadas.

VII. **Licencias con cargo a vacaciones**. Cuando por situaciones de emergencia o enfermedad, un funcionario no pueda asistir a su fuente de trabajo, podrá solicitar licencia con cargo a vacaciones.

El Departamento Administrativo aceptará únicamente la solicitud de licencia por el propio servidor público y por su inmediato superior.

El funcionario puede acceder a esta licencia antes de cumplir su primer año dentro de la entidad, según Art.50 inciso I, o cuando agotó su vacación de gestiones pasadas.

En caso de que el funcionario dejara la institución teniendo pendiente días de vacación anticipadas, se procederá al descuento respectivo en su último pago.

Artículo 50 Vacaciones Colectivas

La instancia correspondiente, en el ámbito de su competencia, regulará este régimen si hubiere lugar y cuando corresponda a cuenta de la vacación anual de cada servidor público. El Departamento Administrativo de UDAPE, acordará con cada superior jerárquico un cronograma y elaborará un rol garantizando el cumplimiento de los objetivos de la institución y el normal funcionamiento de los servicios públicos.

CAPÍTULO X
USO DE CREDENCIALES

Artículo 51 Credencial

Es un documento oficial que acredita a los funcionarios que prestan servicios en UDAPE, el propósito es facilitar el trabajo y la identificación por parte del público usuario.

Las credenciales son de propiedad de UDAPE, los funcionarios son titulares de la credencial en tanto ejerzan sus funciones; las características de las mismas serán

definidas por la Dirección Ejecutiva y su modificación corresponderá a una decisión del mismo nivel.

Artículo 52 Responsabilidades

El titular de una credencial es responsable de:

a) Portar dicha credencial con carácter de obligatoriedad durante y exclusivamente en el ejercicio de sus funciones.
b) Dar uso adecuado, custodiar y preservar la credencial.
g) Comunicar y presentar informe escrito al Departamento Administrativo en caso de pérdida, solicitando su reemplazo.
h) Hacer entrega de dicha credencial al Departamento Administrativo en caso de retiro.

Los jefes inmediatos superiores son responsables de:

a) Solicitar al Departamento Administrativo la extensión de la credencial a los funcionarios que se hallen bajo su dependencia.
b) Asegurar la entrega oportuna de la credei:,c;:ial al titular.
c) Supervisar el correcto uso de las credenciales.
d) Hacer conocer al Departamento Administrativo sobre casos de uso indebido de credencial o incumplimiento del uso obligatorio de las credenciales por parte de algún funcionario sea o no dependiente.

El Departamento Administrativo es responsable de:

a) Gestionar la emisión de credenciales, a favor del Servidor público legalmente designado, otorgando las características de seguridad necesaria.
b) Efectuar el registro de los funcionarios de UDAPE a quienes se otorgue credenciales.
c) Hacer entrega de estas credenciales
d) En caso de pérdida o extravío, previa presentación del informe escrito, debe reponer dicha credencial.
e) Proceder a la destrucción de una credencial, mediante acta, cuando su titular sea

definidas por la Dirección Ejecutiva y su modificación corresponderá a una decisión del mismo nivel.

Artículo 52 Responsabilidades

El titular de una credencial es responsable de:

a) Portar dicha credencial con carácter de obligatoriedad durante y exclusivamente en el ejercicio de sus funciones.
b) Dar uso adecuado, custodiar y preservar la credencial.
g) Comunicar y presentar informe escrito al Departamento Administrativo en caso de pérdida, solicitando su reemplazo.
h) Hacer entrega de dicha credencial al Departamento Administrativo en caso de retiro.

Los jefes inmediatos superiores son responsables de:

a) Solicitar al Departamento Administrativo la extensión de la credencial a los funcionarios que se hallen bajo su dependencia.
b) Asegurar la entrega oportuna de la credeJ:tcial al titular.
c) Supervisar el correcto uso de las credenciales.
d) Hacer conocer al Departamento Administrativo sobre casos de uso indebido de credencial o incumplimiento del uso obligatorio de las credenciales por parte de algún funcionario sea o no dependiente.

El Departamento Administrativo es responsable de:

a) Gestionar la emisión de credenciales, a favor del Servidor público legalmente designado, otorgando las características de seguridad necesaria.
b) Efectuar el registro de los funcionarios de UDAPE a quienes se otorgue credenciales.
c) Hacer entrega de estas credenciales
d) En caso de pérdida o extravío, previa presentación del informe escrito, debe reponer dicha credencial.
e) Proceder a la destrucción de una credencial, mediante acta, cuando su titular sea

dado de baja.

f) Informar a la Administración del Edificio en caso de pérdida o uso indebido de credenciales.

Artículo 53 Prohibiciones

Queda terminantemente prohibido:

a) El uso de credenciales en desuso o con características distintas a la vigente.
b) El uso de credenciales para fines distintos al ejercicio de las funciones de servidor público.
c) El uso fuera del horario de trabajo autorizado.
d) El uso de credencial en actos para las cuales el servidor público no se encuentre autorizado.
e) Permitir el uso de credenciales a terceros.
f) Destrucción intencional de la credencial.

Las sanciones emergentes por el incumplimiento de las obligaciones o por incurrir en las prohibiciones establecidas, derivarán en sanciones conforme el régimen disciplinario y sin perjuicio de las acciones legales que UDAPE viere por conveniente.

CAPITULO XI
RECURSOS ADMINISTRATIVOS PARA FUNCIONARIOS DE CARRERA

Artículo 54 Procesos Internos

Se establece un procedimiento administrativo interno para la tramitación de reclamos únicamente referidos a situaciones relativas al ingreso, promoción y retiro de Funcionarios de Carrera y a aquellos derivados de procesos disciplinarios, basado en el Artículo 29 de la Ley 1178 y el Decreto Supremo 23318-A en contra de un servidor público, a fin de establecer si es o no responsable de alguna contravención.

Artículo 55 Sumariante

Es la autoridad legal competente, designado por la Máxima Autoridad Ejecutiva, cuyas potestades son:

CUARTA PARTE: PROPUESTA

a) Disponer la iniciación del proceso o pronunciarse en contrario con la debida fundamentación.
b) Adoptar a titulo provisional las medidas precautorias de cambio temporal de funciones o suspensión del cargo con goce de haberes, notificando por escrito al funcionario público afectado por los cargos que pesan contra el, acumulando y evaluando las pruebas de cargo y descargo.
c) Establecer la existencia o no de responsabilidad administrativa en el funcionario público involucrado y archivar obrados en caso negativo.
d) Si estableciese la responsabilidad administrativa debe pronunciar su resolución fundamentada y las sanciones correspondencia de acuerdo al artículo 29º de la Ley 1178, pudiendo disponer la retención de hasta el 20% del Liquido Pagable de los haberes del procesado según la gravedad de la contravención y notificando el resultado de sus resoluciones al procesado y a la Máxima Autoridad Ejecutiva

Artículo 56 Recursos De Revocatoria Y Jerárquico

I. **Recurso de Revocatoria.** Las decisiones referidas al ingreso, promoción y retiro de la Carrera Administrativa, podrán ser impugnadas mediante recurso de revocatoria interpuesto ante la misma autoridad que hubieses dictado la decisión impugnada.

II. **Recurso Jerárquico.** Las resoluciones de negatorias de los recursos de revocatoria pronunciadas por autoridad administrativa correspondiente, podrán ser impugnadas en el recurso jerárquico ante el Superintendente General de Servicio Civil, quien se pronunciará mediante Resolución Administrativa motivada en única Y última instancia, sin lugar a recurso administrativo ulterior, quedando habilitada la vía judicial correspondiente, salvo el proceso contencioso administrativo.

CAPITULO XII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo 57 Vigencia

El presente Reglamento de Régimen Interno de Personal, entrará en vigencia a partir

de la aprobación a través de una Resolución Administrativa emitida por la Máxima Autoridad Ejecutiva de UDAPE.

El Departamento Administrativo, tendrá diez días de aprobado el Reglamento para su comunicación y difusión oficial.

Todos los funcionarios de UDAPE, se encuentran obligados al cumplimiento del presente Reglamento y a acatar las instrucciones emergentes del mismo, no pudiendo alegar bajo ninguna circunstancia desconocimiento de sus disposiciones.

Artículo 58 Revisión Y Actualización

La Jefatura Administrativa de UDAPE, en coordinación con el Asesor Jurídico, revisará el presente reglamento por lo menos una vez al año y de ser necesario, lo modificará y/o actualizará sobre la base de:

a) El análisis de la experiencia derivada de su aplicación.

b) Según las necesidades estructurales que se presenten.

c) Por los cambios que puedan haber en las disposiciones legales.

La modificación, derogatoria y posterior aplicación; procederá mediante aprobación de disposición legal del mismo nivel.

CÓDIGO DE ETICA

CUARTA PARTE: LA PROPUESTA

CODIGO DE ÉTICA

TÍTULO I

CAPITULO UNICO

GENERALIDADES

Artículo 1 Concepto

El Código de ética es un conjunto de normas de valores éticos y de integridad que guían la conducta y comportamiento de los funcionarios de UDAPE y que están obligados a observar, en las actividades que realizan hacia el logro de los objetivos institucionales.

Artículo 2 Objetivo

El objetivo del Código de Ética es el de establecer, promover políticas y normas de conducta regidas por principios, valores éticos y morales que orienten la actuación personal y profesional de los funcionarios y la relación de estos con la colectividad, en lo concerniente a sus atribuciones, a través de un cuerpo de imperativos.

Artículo 3 Base Legal

El Código de Ética de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas tiene como base legal:

- Ley 1178 (SAFCO) de Administración y Control Gubernamental de 20 de Julio de 1990.
- Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público de 27 de Octubre de 1999.
- D.S. 28271 Texto Ordenado del Subsistema de Contrataciones Estatales y Subsistema de Manejo y disposición de bienes .y su Reglamento.

Artículo 4 Ámbito De Aplicación

Las normas y disposiciones contenidas en el presente Código son de aplicación y

cumplimiento obligatorio por las autoridades y todos los funcionarios de UDAPE, independientemente de fuente de remuneración, así como para aquellos servidores públicos que directa o indirectamente intervienen en la contratación de bienes y servicios de UDAPE. (Arts. 3 y 4 de la Ley N^0 1178).

Artículo 5 Valores y Principios

Se establecen los siguientes valores y principios:

5.1 Valores y Principios Generales

- **Valor ético:** Cualidad humana aceptada y apreciada objetivamente, de carácter positivo, respetada y reconocida, permanente y su validez no depende de circunstancias cambiantes.
- **Principio ético:** Forma de ser y actuar de acuerdo a las exigencias de ciertos valores éticos.
- **Norma ética:** Regla de conducta sobre el comportamiento necesario o conveniente para asegurar el respeto a ciertos valores y principios éticos.
- **Valor moral:** Cualidad humana que hace que el individuo actúe en observancia a las buenas costumbres.
- **Norma moral:** Regla que expresa un comportamiento de un individuo de acuerdo a su sentir interior.
- **Sanción moral:** Desaprobación por parte de los pares, superiores, inferiores y ciudadanos con relación a determinadas conductas, que afectan negativamente la reputación personal.
- **Reserva:** Manifestación de una persona de mantener su nombre o cualquier otra seña de identificación bajo confidencia.
- **Labor directa:** Funciones que realizan los servidores públicos que tienen a su cargo, directa y permanentemente, en condición única o principal, las

actividades relacionadas con los objetivos institucionales, así como los funcionarios designados para los procesos de contratación de bienes y servicios de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

- **Labor indirecta:** funciones que asumen ciertos funcionarios, temporal y puntualmente, para coadyuvar a las actividades y/o responsabilidades de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

5.2 Valores esenciales

- **Patriotismo:** Cualidad humana de amar a la Patria y serle útil.
- **Franqueza:** Actitud de hablar con sinceridad, otorgando al interlocutor confianza y familiaridad, sin ceremonias innecesarias.
- **Dedicación:** Acción y efecto de llevar adelante cualquier asunto hasta alcanzar el mejor resultado
- **Vocación:** Inclinación natural de toda persona por el servicio a la comunidad y a la carrera administrativa.
- **Modestia:** Actitud de una persona para comportarse en forma recatada y sencilla en las acciones externas, sin vanagloriarse de sus propios méritos
- **Sobriedad:** Forma de actuar en forma moderada, sin tender a la exageración.
- **Criterio:** Cualidad para obrar bajo principios de discernimiento o decisión al emitir un juicio.
- **Dignidad:** Forma de comportarse con seriedad y decoro.
- **Discreción:** Actitud para actuar con sensatez, prudencia y tacto para obrar o juzgar.
- **Probidad:** Actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona. Conducta honesta.

- **Paciencia:** Es la moderación, sensatez, cautela o buen juicio que se debe poseer en la manera de ser o actuar

5.3 Valores Adquiridos

- **Lealtad:** Comportamiento fiel y noble e incapaz de cometer cualquier traición o engaño, a través de subterfugios.
- **Sociabilidad:** Facilidad de relacionarse con otras personas y reflejar un comportamiento social adecuado en su relacionamiento interindividual.
- **Adaptabilidad:** La facultad de poder acomodarse, avenirse a circunstancias o condiciones diferentes a las que estaba acostumbrado.
- **Habilidad para negociar** Capacidad de poder utilizar las habilidades de negociación para conseguir los resultados deseados, tomando en cuenta el interés del Estado y de la entidad.
- **Espíritu de observación:** Facilidad de poder observar su entorno para poder aprovechar las circunstancias y utilizarlas en el desarrollo de sus funciones.
- **Facilidad de expresión oral y redacción:** Capacidad de poder manifestar las ideas y criterios mediante el uso de un idioma claro, ágil y correcto.
- **Puntualidad:** Cualidad de las personas de llegar a los sitios exactamente a la hora convenida o que hacen las cosas en el tiempo prometido o exigido.
- **Respeto:** Actitud deferente con que se trata algo o a alguien, en razón de su autoridad, rango o como reconocimiento de la dignidad, decoro o méritos de las personas o de sus derechos.

TÍTULO II

CAPITULO I

DECLARACIÓN DE VALORES

CUARTA PARTE: LA PROPUESTA

Artículo 6 Declaración Fundamental

Los funcionarios de UDAPE, cualquiera que sea la función que desempeñen deben adoptar el Código de Ética como modo de vivir, ejercer y conducir su profesión y sus funciones, guiando sus conductas en función a los valores y principios señalados. En consecuencia, en el desempeño de sus actividades como funcionarios de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, deberán aplicar la normativa del presente código.

La Ética Institucional será promovida a través del Departamento Administrativo de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, que es responsable de la introducción, implementación, aplicación y actualización de los Imperativos del Código de Ética, función ejercida por mandato de la Dirección Ejecutiva.

Artículo 7 Valores en el Desempeño de sus Funciones

Los valores señalados en el Articulo 6 del presente Código de Ética conforman el fundamento necesario para contar con un personal altamente profesionalizado y cualificado, para cumplir con los objetivos fundamentales de UDAPE. Sin embargo, haciendo un resumen de todos ellos, los valores que deben primar en la institución son:

- **Responsabilidad**: Disposición de actuar conforme a las normas y funciones del cargo, representar las que son inadecuadas y responder directamente por la naturaleza y consecuencias de los propios actos y decisiones.
- **Transparencia**: Actuar con claridad, sin esconder lo conocido.
- **Integridad**: Disposición de no vulnerar, por ningún motivo, los valores y principios éticos ni las normas legales vigentes.
- **Justicia**: Voluntad constante de dar a cada cual lo debido.

CUARTA PARTE: LA PROPUESTA

- **Veracidad:** Conformidad entre lo que piensa y comunica con la realidad de los hechos.
- **Respeto a las personas:** Reconocimiento de la dignidad y aceptación de los derechos de los demás.
- **Eficiencia:** Aptitud y competencia en el trabajo que desempeña, para optimizar los recursos en la obtención de los objetivos.
- **Eficacia:** La virtud de alcanzar los objetivos y compromisos programados y planteados de tal forma, que se cumplan las metas deseadas.
- **Equidad:** Cualidad que consiste en atribuir a cada persona aquello a lo que tiene derecho, buscando un resultado más justo.
- **Prudencia:** Actuar con pleno conocimiento de los temas que considera y evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función pública, el patrimonio del Estado o la imagen que la sociedad debe tener de sus servidores públicos.
- **Idoneidad:** Aptitud técnica, legal y moral para acceder y ejercer la función pública.
- **Aptitud:** Toda persona deberá demostrar la idoneidad para desempeñar un cargo.
- **Capacitación:** Constante capacitación para desempeñar sus funciones con el objeto de obtener el mejor resultado.
- **Legalidad:** Conocer las Constitución Política del Estados, las leyes, reglamentos y demás normas jurídicas que regulan su actividad
- **Probidad:** Actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general, desechando todo beneficio o ventaja personal.
- **Dignidad:** Actuar con conducta digna y decorosa, actuando con sobriedad y moderación.

- **Equilibrio:** Desempeñar sus funciones con sentido práctico, buen juicio.
- **Independencia de criterio:** El funcionario no debe involucrarse en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones.
- **Honor** Ante la imputación de un delito, todo funcionario deberá facilitar todos los medios de prueba para lograr la aclaración
- **Discreción:** Manejar la información con cuidado y proteger la misma. En caso de información confidencial guardar la respectiva reserva.
- **Tolerancia:** Actuar en su relación con terceros con el mejor criterio y con la mayor amplitud, haciendo un examen de autocrítica antes de proceder en la solución de cualquier tema.

Artículo 8 Valores en su Relación con las Autoridades

Los funcionarios del UDAPE, en su relación con las autoridades deberán tener en cuenta los siguientes valores:

- **Obediencia:** Dar cumplimiento a las órdenes o instrucciones que le imparta el superior jerárquico competente para la realización de sus labores, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas.
- **Colaboración:** Apoyar a las autoridades en la toma de decisiones en los temas en que fuesen consultados, con la finalidad de los objetivos y metas de la institución.
- **Obligación de denunciar** Hacer conocer sobre los actos de terceros que contravengan a las normas y leyes de la República y que pongan en riesgo las funciones de la institución.

➢

CAPITULO 11

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

Artículo 9 Declaración General

Los valores están sustentados por principios o parámetros en función de los

cuales los servidores públicos de UDAPE guiarán sus decisiones o actuaciones en su actividades

Artículo 10 Principios Del Valor Responsabilidad

Los servidores públicos deberán observar los siguientes principios de valor responsabilidad:

a) Velar por la estricta aplicación de las leyes y normas en vigencia en las actuaciones, en base a un buen criterio.
b) En la toma de decisiones o acciones, no claramente normadas, deberán promover lo correcto para todas las partes en el logro natural y lógico del bien común.
c) Cuando deban tomar una decisión y hubiese dudas sobre las acciones a tomar, consultarán con la autoridad competente.
d) Dar cuenta a sus superiores y a la sociedad de las decisiones que tomen, si éstas son exigidas.
e) Responder ante sus superiores y la sociedad por los resultados de las acciones ejecutadas y que involucren el desempeño de sus dependientes.
f) Reconocer por las acciones de los dependientes si estas fueron ejecutadas por instrucción suya o con su conocimiento.
g) Dar cuenta a sus superiores o cuando les sean exigida, sobre los procedimientos aplicados en el desarrollo de sus funciones.
h) Responder por el contenido de la información producida y difundida como resultado del cumplimiento de sus funciones.
i) Informar a cualquier interesado sobre la naturaleza y consecuencias de sus decisiones y acciones, siempre y cuando éstas no comprometan los intereses del Estado.

j) Buscar la obtención, en todo momento, del máximo beneficio a favor del bien común de UDAPE, y por ende del país.

Artículo 11 Principios del Valor Transparencia

Los servidores públicos deberán observar los siguientes principios de valor transparencia:

a) Adecuada utilización de la información disponible sobre el fin especifico. Los documentos, informes, cartas u otra información de tipo oral o escrita no puede ser utilizada para otros fines.
b) Respeto por la transparencia en las actividades que desempeña.
c) Uso correcto de la información para los fines y objetivos trazados en su trabajo y de las disposiciones normativas.
d) Asumir el compromiso de garantizar que la información relacionada con los procesos, tratamiento de los asuntos administrativos y otros son fidedignos, si correspondiese.
e) Aceptar su responsabilidad para que la información sea de conocimiento público, a través de los medios establecidos. No se ocultará ni retendrá información que por derecho debe ser conocida.
f) Informar a los interesados sobre el proceso de toma de decisiones y a las conclusiones adoptadas.
g) Transmitir la información a las instancias involucradas cuando corresponda, con relación a las decisiones que atañen exclusivamente a UDAPE.
h) En la emisión de un juicio que afecte a dos o más partes, garantizar que todo proceso, sus conclusiones y consecuencias sean ecuánimes y de conocimiento de las partes e instancias involucradas.
i) Garantizar que los beneficiarios o afectados sean informados oportuna y

transparentemente sobre asuntos que afecten el interés de terceros.

Artículo 12 Principios del Valor Integridad

Los servidores públicos deberán observar los siguientes principios de valor integridad:

a) Asumir el compromiso de actuar en su vida pública y privada con total independencia de criterio.
b) Evitar situaciones o relaciones, personales o sociales, que impliquen colaborar en actos inmorales o afecten la independencia que requieren para el desarrollo de su trabajo.
c) Excusarse en las decisiones relacionadas con conflicto de intereses y que puedan afectar su juicio o suscitar dudas respecto a su actuación.
d) Mantener una conducta intachable en sus decisiones, con total entrega al desempeño de sus tareas.
e) Cuidar que sus actitudes reflejen una conducta consecuente, evitando cualquier tipo de interpretación sobre intentos de generar beneficios que no les corresponden.
f) Rechazar, con cortesía y firmeza, todo intento de influir sobre sus decisiones, sin importar el origen de esos intereses, reportando sobre estos hechos a su superior.
g) Denunciar por los canales correspondientes situaciones contrarias al espíritu mismo del Código de Ética, provengan de otros funcionarios o de ciudadanos.
h) Resguardar su vida social para reducir su exposición al riesgo y soborno y evitar rumores que puedan perjudicar su reputación.
i) Promover entre sus pares y los ciudadanos la aplicación de las más altas

normas de conducta ética, en todo proceso que conozcan y formen parte.

j) Ser consecuentes en su vida profesional y privada, a fin de mantener en todo momento una conducta ética que eleve las consideraciones con relación a su calidad de servidor público.

k) Velar por la aplicación de la competencia profesional en las funciones que desempeña.

l) Velar por la integridad y confidencialidad de la documentación e información bajo su custodia.

Artículo 13 Principios del Valor Justicia

Los servidores públicos deberán observar los siguientes principios de valor justicia:

a) Velar la aplicación imparcial de las disposiciones normativas en contratación de bienes y servicios, evitando beneficiar, directa o indirectamente, a terceros por medio de su interpretación.

b) Velar por los intereses legítimos del Estado y de cada parte interesada en los asuntos que procese.

c) Evaluar objetivamente la información pertinente, las circunstancias y la situación de cada parte.

d) Velar con equidad los intereses de cada parte.

e) Obrar imparcialmente, evitando favorecer a una parte y resguardar los intereses del Estado.

f) Velar por el mismo trato a las partes, a través de un trato equitativo en todas las instancias para la toma de decisiones.

Artículo 14 Principio del Valor Verdad

Los servidores públicos deberán observar los siguientes principios de valor

verdad:

a) Comunicar y transmitir información fidedigna, en forma oportuna, a toda persona que tenga derecho de conocer la misma.
b) Evitar que el lenguaje y otra forma de comunicación deformen el contenido del mensaje a transmitirse, debiendo ser claros en cuanto a ella.
c) Verificar que sus interlocutores entiendan lo que se expresa en su real sentido, evitando esconderse en el sentido literal de las palabras.
d) Elaborar reglamentos, manuales, convocatorias a reuniones, informes u otros documentos, para que sean comprendidos por todo interesado.
e) Proteger la información confidencial y evitar que su conocimiento o datos en su poder beneficien directa o indirectamente a terceros.
f) Responder por la información obtenida en el desarrollo de sus funciones, cuidando que la misma no llegue a personas no autorizadas.

Artículo 15 Principio del Valor Respeto a las Personas

Los servidores públicos deberán observar los siguientes principios del valor respeto a las personas:

a) Otorgar un trato equitativo e igualitario a las personas con las que se relacionan, sin ejercer discriminación alguna por razones de raza, sexo, religión, origen social y opinión pública.
b) Brindar un trato respetuoso por sí mismo o por sus subordinados a las personas y promover la igualdad de su condición.
c) Considerar con igual valor a las personas, evitando que relaciones de amistad afecten de alguna manera el trato que deben brindar a todos los ciudadanos y servidores públicos.
d) Evitar la participación en rumores que puedan dañar su buen nombre y la

imagen de las personas.

e) Respetar el derecho a la libertad de opinión que tienen las personas en UDAPE.

f) Aceptar, escuchar y tomar en cuenta las opiniones contrarias a la suya.

g) Evitar cualquier forma de acoso en el ejercicio de sus funciones.

h) Intervenir, directa o mediante denuncia, ante situaciones de trato discriminatorio, a fin de evitar el daño o su prolongación.

CAPITULO III

DEL COMITÉ DE ETICA, DE LA EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Artículo 16 Comité de Ética

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas contará con el Comité de Ética y los mecanismos necesarios para la observancia del mismo, con el propósito de guiar el comportamiento de sus funcionarios, asegurar la evaluación práctica de sus disposiciones, de manera que sus resultados coadyuven a su desarrollo, fortalecimiento y efectiva aplicación, en el logro de los objetivos trazados.

Artículo 17 Miembros del Comité de Ética

El Comité de Ética es el órgano encargado en conocer las posibles violaciones al Código de Ética y estará integrado por los siguientes funcionarios:

- Un representante de la Máxima Autoridad
- Un representante del nivel. Ejecutivo (Subdirecciones)
- Jefe Administrativo como responsable de Recursos Humanos
- Un representante del nivel profesional operativo
- Un representante de los demás funcionarios.

Llevará a cabo reuniones periódicas, o en su defecto cada semestre

Los miembros del Comité tendrán derecho a voz y voto y las decisiones se adoptarán por mayoría de votos.

Artículo 18 Procedimiento del Comité de Ética

Conocida la denuncia por el Comité de Ética, procederá a analizar la posible vulneración del Código de Ética.

Si fuese procedente, el Comité solicitará el testimonio de testigos para evidenciar los hechos denunciados. En caso de constatarse un comportamiento anti ético, citará al funcionario involucrado para informarle sobre el hecho detectado, a efectos de posibilitar su defensa.

El Comité evaluará la declaración del involucrado y deberá expresarse si hubo o no infracción mediante una decisión precisa. Si hubo infracción al Código de Ética, elevará a conocimiento del abogado de la Institución la causa, con el propósito de encaminar el proceso administrativo correspondiente.

Artículo 19 Prohibiciones

Los funcionarios de UDAPE están prohibidos de aceptar obsequios, regalos, beneficios u otro tipo de dádivas de cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, orientadas a favorecer directa o indirectamente las gestiones a su cargo, o hacer valer influencias ante otros servidores públicos con propósitos semejantes, sin perjuicio de las sanciones penales.

Artículo 20 Sanciones

La no observancia del Código de Ética, así como otras infracciones a la normativa vigente dará lugar a las sanciones establecidas en el Capitulo VIII Régimen Disciplinario del Reglamento Interno de Persona.

CUARTA PARTE: LA PROPUESTA

CAPITULO IV

RESPONSABILIDAD DE LA APLICACIÓN DEL CODIGO DE ETICA

Artículo 21 Implementación, Difusión Y Capacitación

El Director Ejecutivo es responsable de la implementación, promoción, difusión y capacitación de los imperativos del Código de Ética de UDAPE, función que ejercerá a través del Departamento Administrativo.

Artículo 22 Promoción de la Ética Institucional

El Director Ejecutivo, a través del Jefe Administrativo será responsable de aplicar, promover, difundir, capacitar y consolidar la ética institucional de forma transversal y dar continuidad al proceso de institucionalidad de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

Artículo 23 Atribuciones del Departamento Administrativo para la Promoción de la Ética Institucional

a) Coordinar la capacitación difusión y mantenimiento de la formación.
b) Coordinación de la comunicación y mantenimiento de los procesos.
c) Actualización continua de contenidos, reglamentos y anexos.
d) Atención de consultas de servidores públicos.
e) Promoción de la conducta moral.
f) Recepción y derivación de denuncias a las instancias correspondientes.
g) Coordinación con la Superintendencia del Servicio Civil y entidades afines.
h) Otras atribuciones requeridas para garantizar la aplicación del presente Código.

Artículo 24 Sujeción al Código

El Código de Ética debe ser de conocimiento y observancia por todos los

funcionarios de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, quedando inexcusablemente sometidos al mismo a partir del inicio de su actividad funcionaria.

Para el efecto, todo funcionario deberá contar con un ejemplar del Código de Ética, comprometiéndose a cumplir el mismo, desde el momento de recepción oficial.

Al inicio de cada gestión, los funcionarios deberán renovar su compromiso de sujeción al Código.

Artículo 25 Programas de Capacitación Sobre La Ética

El Director Ejecutivo, a través del Jefe Administrativo promoverá la capacitación de los funcionarios para enfrentar problemas morales en las actividades que son de su competencia. Esta capacitación se llevará a cabo a través de talleres para discutir y resolver problemas éticos hipotéticos, con el propósito de formar una conciencia en cuanto al contenido del Código de Ética y formar un ambiente de alta confianza laboral.

TITULO III

CAPITULO UNICO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 26 Revisión y Actualización Del Código de Ética

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, determinará la necesidad de proceder a la revisión y actualización del presente Código, de acuerdo a la normativa vigente en el país.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO 17

CONCLUSIONES FINALES

Durante la elaboración del presente trabajo se han establecido las siguientes conclusiones:

Con la metodología y los reglamentos propuestos es posible sistematizar la administración de Recursos Humanos, permitiendo optimizar los procesos de dotación, evaluación, movilidad, capacitación y registro de personal, minimizando el riesgo de incumplimiento de los objetivos institucionales por la contrataciones del personal con el perfil adecuado a los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, proveyendo a la institución de personal capacitado y motivado y logrando establecer un clima organizacional favorable promoviendo la disciplina y el compromiso de eficiencia y eficacia.

Es importante señalar que tanto la Administración como los funcionarios de la Unidad de Políticas Sociales y Económicas como clientes internos, se encuentran plenamente de acuerdo con la implementación del sistema:

- Para la Máxima Autoridad Ejecutiva significa en primer lugar el establecimiento de lineamiento precisos que garanticen la administración transparente y equitativa de los recursos humanos buscando lograr un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, motivando al personal para el desarrollo de sus funciones de forma eficiente hacia la consecución de los objetivos institucionales.

  En segundo lugar el desarrollo de la propuesta representa dar cumplimiento a disposiciones legales que exigen la implantación del sistema de administración de personal en todas las instituciones del estado.

CUARTA PARTE: PROPUESTA

- Para el Departamento Administrativo, responsable de la administración de los recursos humanos, el desarrollo de estos reglamentos se constituye en una herramienta primordial para la contratación transparente del personal adecuado con la aplicación de la normativa de administración de recursos humanos vigente.
- Para los funcionarios de UDAPE, los reglamentos se constituyen en un instrumento indispensable que garantizan relaciones armónicas, amigables y de cooperación con las autoridades de UDAPE, estableciendo claramente los derechos y obligaciones de las partes con temas relacionados con el régimen de control de personal, la jornada laboral , vacaciones y otros de interés mutuo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- Gestión del Talento Humano 1
  Ida/berta Chiavenato
  Mac Graw Hill - 2004
- • Recursos Humanos
  Idalberto Chiavenato
  Edición compacta Atlas-1998
- • Administración de Recursos Humanos del Sector Público
  Donadla Klingner-
  Personnel Administrator 2003
- • Administración de Recursos Humanos
  William B. Werther
  Mac Graw Hill -2000
- • Metodología de la Investiga tion
  en e Roberto Hemández Sampieri
  Dr. Carlos Femández Collado Dra.· Pilar Baptista Lucio
  Mac Graw Hill - 1999
- • Ley de Administración y Control Gubernamental (LEY 1178 SAFCO)- 1990
- • Principios Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental Res. CGR-1/070/2000 del enero de 2001.
- • Norma Básica del Sistema de Administración de Personal D.S. Nº 26115 del 16 de marzo de 2001
- • Ley Nº 2027 del Estatuto del Funcionario Publico aprobado el 27 de Octubre de 1999.
- • Ley 2104 Ley modificatoria a la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público del 21 de Julio de 2000.
- • Decreto Supremo Nº 25749 Reglamento al Estatuto del Funcionario Público del 20 de abril de 2000.
- • Normas de Auditoria Gubernamental aprobada por la Contraloría General República mediante Resolución Nº CGR-1/119/2002, de 31 de julio de 2002.
- • Ley 843 (Texto Ordenado) y sus reglamentos

ANEXOS

ANEXO Nº 1

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN

ANEXO N° 1

FORMULARIO DE OBSERVACION

Observación N° 1
Cumplimiento de la jornada laboral: Verificación de la jornada efectiva de trabajo. (8 hrs)

- ☐ Excelente
- ☐ Aceptable
- ☐ Medio
- ☐ Bajo

Observación N° 2
Verificación del cumplimiento del horario de ingreso (8:30)

- ☐ Excelente
- ☐ Aceptable
- ☐ Medio
- ☐ Bajo

Observación N° 3
Verificación del cumplimiento del horario de salida

- ☐ Excelente
- ☐ Aceptable
- ☐ Medio
- ☐ Bajo

Observación N° 4
Verificación del cumplimiento del horario de refrigerio

- ☐ Excelente
- ☐ Aceptable
- ☐ Medio
- ☐ Bajo

Observación N° 5
Controles ejercidos para el cumplimiento de la jornada laboral y horario de trabajo (papeletas de salida particular – comisión)

- ☐ Buenos
- ☐ Regulares
- ☐ Malos
- ☐ Inexistente

ANEXO Nº 2

CUESTIONARIO Nº 1

(ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS)

ANEXO Nº 2

CUESTIONARIO	C 01

AREA		CARGO	
LUGAR		FECHA	

1. La entidad cuenta con manuales o reglamentos para normar el Sistema de Administración de Personal

   Si su respuesta es afirmativa, indique cuales y si fueron o no compatibilizados (reconocidos) por el órgano rector — Si ☐ No ☐

   _____
   _____
   _____

2. La cobertura de los puestos vacantes son efectuadas mediante convocatoria pública? — Si ☐ No ☐

3. Se conforma una comisión para la selección de personal — Si ☐ No ☐

4. La unidad encargada de recursos humanos organiza y mantiene actualizada la información sobre el personal a través de:

   Carpetas por cada servidor publico en actividad conteniendo documentación del proceso de selección y otros relacionados con su historial funcional — Si ☐ No ☐

   _____
   _____

   Archivos físicos del personal pasivo, ubicados en lugar seguro y con acceso solo a personal autorizado — Si ☐ No ☐

   _____
   _____

   Documentos propios del sistemas de personal (planillas presupuestarias, de sueldos, de pago de aportes, pago de impuestos y otros) — Si ☐ No ☐

   _____
   _____

5. El Depto. Administrativo, encargado de los recursos humanos dispone de algún manual o instructivo de evaluación de personal? — Si ☐ No ☐

6. Cuando fue la ultima evaluación del desempeño? _____ _____

7. Existe un programa de capacitación de personal para la presente gestión? — Si ☐ No ☐

ANEXO Nº 2

8. Existe una escala salarial debidamente aprobada? Si ☐ No ☐

9. La entidad dispone de algún manual o instructivo sobre el procedimiento para el pago de sueldos, requerimientos mínimos que deben existir en la presentación de las planillas, descuentos, ítems, presentación de documentos de identificación, uso de cuentas bancarias, los correspondientes descuentos de ley y otros? Si ☐ No ☐

10. Se han establecido procedimientos formales para el control de asistencia? Si ☐ No ☐

11. Existe un programa anual de vacaciones para los servidores públicos? Si ☐ No ☐

12. El personal conoce sus funciones, derechos y obligaciones? Si ☐ No ☐

13. Cree usted que la elaboración de los reglamentos del Sistema de Administración de Personal sería.....

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO

14. COMENTARIOS DEL TEMA

15. RECOMENDACIONES

ANEXO Nº 3

CUESTIONARIO Nº 2

(FUNCIONARIOS)

ANEXO Nº 3

CUESTIONARIO			C 02
AREA		CARGO	
LUGAR		FECHA	

1. Conoce usted si la entidad cuenta con manuales o reglamentos para normar el Sistema de Administración de Personal

   Si su respuesta es afirmativa, indique cuales y si fueron o no compatibilizados (reconocidos) por el órgano rector — Si ☐ No ☐

   _____

   _____

   _____

2. Cuando fue la ultima evaluación del desempeño que haya conocido? _____

   _____

3. Conoce usted los procedimientos que se deben seguir para las evaluaciones al desempeño? Si ☐ No ☐

4. Cono usted la existencias de un programa de capacitación de personal para la presente gestión? Si ☐ No ☐

5. Tiene conocimiento de algún manual o instructivos para el control de asistencia? Si No

6. Programa usted a través de su jefe inmediato superio sus vacaciones anuales? Si ☐ No ☐

7. Conoce usted sus funciones, derechos y obligaciones? Si ☐ No ☐

8. Cree usted que la elaboración de los reglamentos del Sistema de Administración de Personal sería.....

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO

COMENTARIOS DEL TEMA

_____

_____

_____

_____

_____

ANEXO Nº 4

FORMULARIOS

(REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)

FORMULARIO DE VALORACION DE PUESTOS

I. IDENTIFICACION

Nombre del Puesto:	Nº de Ítem:
Área:	

II. FACTORES DE VALORACION

FACTOR	SUB FACTOR	ALTERNATIVAS		PUNTAJE
A. Capacidad	• Instrucción Básica/ Experiencia	A. Primaria vencida		
		B. Bachiller		
		C. Técnico medio		
		D. Técnico superior		
		E. Profesional universitario titulado		
		F. Profesional con postgrado		
		G. Magíster o Superior		
	• Conocimientos Adicionales	A. Conocimientos Especializados		
		B. Idiomas		
	• Complejidad del cargo /Autonomía	A. Trabajos simples		
		B. Apoyo, asistencia y soporte		
		C. Trabajos Operativos		
		D. Trabajos de cierta especialización		
		E. Trabajos de Gerencia de Área		
		F. Niveles de Dirección		
	• Relacionamiento	A. Ocasional		
		B. Frecuente		
		C. Permanente		
B. Esfuerzo	• Desplazamiento / Frecuencia de viajes	A. – 5%		
		B. Entre 5 y 25%		
		C. Entre 25 y 50%		
		D. Mas del 50%		
	• Exposición a contingencias/ Presión Psicológica	A. No expuesto		
		B. Esporádicamente		
		C. Regularmente		
		D. Permanentemente		

FACTOR	SUB FACTOR	ALTERNATIVAS		PUNTAJE
C. Responsabilidad	• Por supervisión directa	A. Mensajería, chóferes, auxiliares		
		B. Secretarias		
		C. Asistentes		
		D. Profesionales.		
		E. Gerentes de Área		
	• Por supervisión indirecta	A. Mensajería, chóferes, auxiliares		
		B. Secretarias		
		C. Asistentes		
		D. Profesionales.		
		E. Gerentes de Área		
	• Por decisiones	A. No tiene facultad		
		B. Firma documentación interna		
		C. Firma Operaciones contables		
		D. Autoriza/firma contratos/cheques		
	• Por valores	A. Activos Fijos en General		
		B. Valores (efectivo, cheques, etc)		
		C. Disposición de bienes y valores		
	• Por información	A. Verificación no compleja		
		B. Datos números y conceptos		
		C. Compleja		
D. Condiciones de trabajo y riesgos	• Condiciones/riesgos	A. Condición buena		
		B. Condiciones Aceptables		
		C. Algún sacrificio físico		
		D. Bastante Sacrificio Físico		
			TOTAL PUNTAJE:	

Fecha: _____

Responsable de la Valoración **VºBº Departamento Administrativo** **VºBº Máxima Autoridad Ejecutiva**

PLAN ANUAL DE PERSONAL

GESTION

AREA FUNCIONAL / CARGO	REMUNERACIÓN (Bs)	FRECUENCIA (VAL. PUESTOS)	COSTO MENSUAL (Bs.)	COSTO ANUAL (Bs.)
TOTALES....				

Fecha: _____

_____ _____

Jefe del Departamento Administrativo **Director Ejecutivo**

PLAN DE PERSONAL

GESTION

AREA FUNCIONAL / CARGO	REMUNERACIÓN MENSUAL (Bs)	FRECUENCIA (VAL. PUESTOS)	COSTO ANUAL (Bs.)	COSTO GESTION (Bs)
TOTALES....				

Fecha: _____

_____
Jefe del Departamento Administrativo

_____
Director Ejecutivo

Fecha: _____

PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (P.O.A.I.)

1. IDENTIFICACION:

1.1 Denominación del Puesto: _____

1.2 Dependencia (Área) : _____

1.3 Categoría:

Superior ☐ Ejecutivo ☐ Operativo ☐

1.4 Supervisión:

- Titulo del puesto inmediato superior: _____
- Título y cantidad de los puestos sobre los que ejerce supervisión directa (si corresponde)
  - Superior _____
  - Profesionales. _____
  - Técnicos Administrativos _____
  - Apoyo y servicio _____
- Relaciones con otros puestos

Puestos Intrainstitucionales	Puestos de otras instituciones
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____

2. DESCRIPCIÓN

2.1 Objetivo del Puesto: _____

_____

2.2 Cumplimiento de Normas

- Ley 1178
- Responsabilidad por la Función Pública
- Ley 2027 – Estatuto del Funcionario Público
- Reglamento Interno de Personal
- Código de Ética

(*) Incorporar hoja adicional si fuera necesario

Nº	FUNCIONES	RESULTADOS	%
	Funciones Especificas del		
1	**Cargo**		
2			
3			
4			
5			
	Funciones Recurrentes		
1			
2			
3			
4			
5			
		TOTAL.....	**100%**

3. PERFIL DEL PUESTO

Enunciar los requisitos necesarios para cumplir los resultados y funciones descritos en el punto II, con relación a los siguientes aspectos:

3.1 FORMACION

AREA DE FORMACIÓN	GRADO DE FORMACIÓN MINIMO ACEPTABLE						
	Bachiller	Técnico Medio	Técnico Superior	Licenciatura	Especialidad	Postgrado	Maestría
Esencial							
Complementaria							

3.2 EXPERIENCIA

AREA DE EXPERIENCIA	NIVEL DE EXPERIENCIA							
	Asesor	Gerente de Área	Jefe de Área / Departamento	Profesional	Técnico Administrativo	Auxiliar y servicios	Otro	Ninguna
Esencial								
Complementaria								

Cantidad de años de experiencia mínima requerida para ocupar el puesto: ....años

3.3 CUALIDADES PERSONALES

1. Iniciativa
2. Responsabilidad
3. Trabajo en equipo
4. Toma de decisiones
5. Capacidad de expresión y comunicación
6. Capacidad Analítica
7. Capacidad de síntesis, investigación y Creatividad

3.4 Otros requisitos de conocimientos requeridos que no se encuadren en los acápites 3.1 y 3.2

3.....

4.....

4. COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO

La suscripción de la P.O.A.I., supone conformidad dentro del periodo programado, con todo su contenido y compromiso de cumplimiento.

Fecha de elaboración / / / **Fecha de aprobación** / / /

Fecha inicio de ejecución / / /

_____ _____

Jefe Inmediato Superior *Servidor Público*

Vº Bº

_____ _____

Jefe Administrativo *Director Ejecutivo*

FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL

I. DATOS GENERALES	
Área Solicitantes:	
Nombre del Puesto Vacante (acéfalo):	
Nº de Item:	
II. REQUISITOS	
Formación Académica:	
Experiencia Laboral:	
Otros	
III. MOTIVO DE SOLICITUD	

- ☐ Por sustitución
- ☐ Por vacancia
- ☐ Por aumento de personal
- ☐ Otros

Observación y/o Comentario Adicional:_____

_____

Fecha : .....

_____ Unidad Solicitante

_____ Departamento Administrativo

_____ Director Ejecutivo

Formulario 004

CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

AREA SOLICITANTE	MONTO SOLICITADO	PARTIDA	OBSERVACIONES

Fecha : .....

_____ Encargado Control Presupuestario

_____ Jefe Departamento Administrativo

UDAPE/D.A./...../200.....

La Paz ,..... .de ..... del 200.....

Señor:

.....
.....

Presente.-

REF : INVITACIÓN DIRECTA.....

De mi consideración:

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas de acuerdo al requerimiento de personal, de la .....(nombre del área solicitante)....., se realizará la contratación de un....., para cuyo efecto tengo a bien extender a usted una cordial invitación para presentar su hoja de vida, acompañado de su pretensión salarial.

A tal efecto deberá obtener el formato de "Hoja de Vida" en la página web: UDAPE@UDAPE.GOV.BO

Agradeceré remitir la documentación hasta horas..... del día.....de..... del presente año, a la siguiente dirección:

UNIDAD DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS SOCIALES Y ECONONICAS

REFERENCIA : _____

DIRECCIÓN : _____

Con este motivo, saludo a usted muy atentamente.

DIRECTOR EJECUTIVO

JEFE DEL DEPTO. ADMINISTRATIVO

CONVOCATORIA INTERNA

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas convoca al personal a participar en la Convocatoria Interna para cubrir el siguiente Puesto

No. Referencia: (Anotar el número de referencia correspondiente)

Puesto: (Anotar el nombre del Puesto)

REQUISITOS ESENCIALES

Los postulantes deben cumplir los siguientes requisitos :

a). Requisitos mínimos de formación: (mencionar los requisitos mínimos de formación que figuran en las especificaciones de los puestos convocados)

a)

b)

c)

d)

b). Requisitos mínimos de experiencia: (mencionar los requisitos mínimos de experiencia: área y tiempo de experiencia que figura en la especificación de los puestos convocados)

a)

b)

c)

d)

Los interesados deberán presentar sus cartas de postulación y actualizar su carpeta personal en el Departamento Administrativo de UDAPE

Hasta el día (anotar el día y hora en el que se cerrará la recepción de solicitudes) **Impostergablemente**

Director Ejecutivo

Jefe del Depto. Administrativo

Lugar y Fecha: .....

PRIMERA CONVOCATORIA EXTERNA

La Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, en cumplimiento a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, convoca a las personas a optar al siguiente puesto.

(DENOMINACION DEL PUESTO)

REF.: ..../.....

Los postulantes deben cumplir los siguientes requisitos:

I. REQUISITOS MINIMOS DE FORMACIÓN

a)

b)

c)

d)

II. REQUISITOS MINIMOS DE EXPERIENCIA

a)

b)

c)

d)

CONDICIONES OFRECIDAS

- Oportunidad de desarrollo profesional en el sector público
- Estabilidad laboral
- Remuneración acorde con las responsabilidades del puesto

INSTRUCCIONES PARA SU POSTULACIÓN

Los interesados podrán recabar el Formulario de "Hoja de Vida" en la Av. Mariscal Santa Cruz, Edificio Palacio de Comunicaciones, Piso 18 o en la página web UDAPE@UDAPE.GOV.BO a partir del día .... de .....del. 200....
La carta de solicitud señalando la Pretensión Salarial, el Formulario de Hoja de Vida y la documentación respaldatoria deberán enviarse en un sobre cerrado indicando sólo el número de referencia en la carta y el sobre a la casilla No. ..... de la ciudad de La Paz hasta el día ..... de ..... del 200....
Se ruega a los postulantes presentarse sólo si cumplen con los requisitos que se exigen. **NO SE DEVOLVERA LA DOCUMENTACIÓN.**

La Paz, ... de 200.....

HOJA DE VIDA

FOTOGRAFÍA ACTUALIZADA

NOMBRE DEL PUESTO AL QUE POSTULA _____

NÚMERO DE REFERENCIA _____

I. DATOS PERSONALES

_____ Apellido Paterno

_____ Apellido Materno

_____ Nombres

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____ EDAD:.....

NACIONALIDAD: _____ CÉDULA DE IDENTIDAD O No..

PASAPORTE: .....ESTADO CIVIL:

SOLTERO (A) ☐ CASADO (A) ☐ VIUDO (A) ☐ DIVORCIADO (A) ☐

DEPENDIENTES:

ESPOSA (O) SI ☐ NO ☐ HIJOS (AS) Nº ☐ OTROS Nº ☐

DIRECCIÓN: _____ Avenida/Calle _____ Nºo _____ Dpto.

ZONA: _____ CIUDAD: _____

TELÉFONO: _____ CELULAR: _____ CASILLA: _____

E – MAIL: _____

COLEGIO PROFESIONAL DE: _____

REGISTRO Nº _____ LUGAR DE REGISTRO: _____

La información a proporcionar en los acápites siguientes deberá ser precisa, debiéndose adjuntar la documentación respaldatoria correspondiente.

II. ESTUDIOS REALIZADOS

- **BACHILLER**: _____ Mención

  Otorgado por: _____ (Colegio)

  Fecha de Titulación: _____/_____ Mes Año

- **TÉCNICO MEDIO**: _____

Fecha de Egreso*: _____/_____ Mes Año Fecha de Titulación: _____/_____ Mes Año

Otorgado por: _____ (Universidad o Instituto)

- **TÉCNICO SUPERIOR**: _____

Fecha de Egreso*: _____/_____ Mes Año Fecha de Titulación: _____/_____ Mes Año

Otorgado por: _____ (Universidad o Instituto)

- **LICENCIATURA:** _____
  Estudios de 5 a 6 años en Universidades, acreditada mediante Título Académico y Título en Provisión Nacional

  cha de Egreso: _____/_____ Fecha extensión del Título académico _____/_____
  Mes Año Mes Año

  Fecha Extensión Título en Provisión Nacional: _____/_____
  Mes Año

  Otorgado por: _____
  (Universidad)

  Ciudad: _____ País: _____
  Los títulos o certificados otorgados por Universidades extranjeras, deberán contar con la respectiva convalidación o revalidación.

- **LICENCIATURA:** _____
  Estudios de 5 a 6 años en Universidades, acreditada mediante Título Académico y Título en Provisión Nacional

  Fecha de Egreso: _____/_____ Fecha extensión del Título académico _____/_____
  Mes Año Mes Año

  Fecha Extensión Título en Provisión Nacional: _____/_____
  Mes Año

  Otorgado por: _____
  (Universidad)

  Ciudad: _____ País: _____
  Los títulos o certificados otorgados por Universidades extranjeras, deberán contar con la respectiva convalidación o revalidación

- **POSTGRADO:** _____
  (Duración de al menos 3 meses o equivalente a 240 horas aula)

  De _____/_____ A _____/_____
  Mes Año Mes Año

  Otorgado por: _____
  (Universidad)

  Ciudad: _____ País: _____
  Los títulos o certificados otorgados por Universidades extranjeras, deberán contar con la respectiva convalidación o revalidación.

- **POSTGRADO:** _____
  (Duración de al menos 3 meses o equivalente a 240 horas aula)

  De _____/_____ A _____/_____
  Mes Año Mes Año

  Otorgado por: _____
  (Universidad)

  Ciudad: _____ País: _____
  Los títulos o certificados otorgados por Universidades extranjeras, deberán contar con la respectiva convalidación o revalidación

- **MAESTRIA:** _____
  (Duración de al menos 3 meses o equivalente a 240 horas aula)

  De _____/_____ A _____/_____
  Mes Año Mes Año

  Otorgado por: _____
  (Universidad)

  Ciudad: _____ País: _____
  Los títulos o certificados otorgados por Universidades extranjeras, deberán contar con la respectiva convalidación o revalidación

- **MAESTRIA:** _____
  (Duración de al menos 3 meses o equivalente a 240 horas aula)

  De _____/_____ A _____/_____
  Mes Año Mes Año

  Otorgado por: _____
  (Universidad)

Ciudad: _____ País: _____
Los títulos o certificados otorgados por Universidades extranjeras, deberán contar con la respectiva convalidación o revalidación

- **DOCTORADO:** _____
(Duración de al menos 3 meses o equivalente a 240 horas aula)

De ____ / ____ A ____ / ____
Mes Año Mes Año

Otorgado por: _____
(Universidad)

Ciudad: _____ País: _____
Los títulos o certificados otorgados por Universidades extranjeras, deberán contar con la respectiva convalidación o revalidación

- **ESPECIALIZACIÓN:** _____
(Incluir cursos de al menos un mes de duración o equivalente a 80 horas aula como mínimo)

Otorgado por: _____
(Universidad Institución)

Certificado obtenido: 1. APROBACIÓN ☐ 2. ASISTENCIA ☐

De ____ / ____ A ____ / ____
Mes Año Mes Año

- **ESPECIALIZACIÓN:** _____
(Incluir cursos de al menos un mes de duración o equivalente a 80 horas aula como mínimo)

Otorgado por: _____
(Universidad Institución)

Certificado obtenido: 1. APROBACIÓN ☐ 2. ASISTENCIA ☐

De ____ / ____ A ____ / ____
Mes Año Mes Año

- **ESPECIALIZACIÓN:** _____
(Incluir cursos de al menos un mes de duración o equivalente a 80 horas aula como mínimo)

Otorgado por: _____
(Universidad Institución)

Certificado obtenido: 1. APROBACIÓN ☐ 2. ASISTENCIA ☐

De ____ / ____ A ____ / ____
Mes Año Mes Año

OTROS CURSOS O SEMINARIOS REALIZADOS

- **CURSO DE:** _____

Patrocinado por: _____

Duración del: ____/____/____ AL: ____/____/____ TOTAL ____/____
Día Mes Año Día Mes Año Años Meses

certificado obtenido: 1. APROBACIÓN ☐ 2. ASISTENCIA ☐

- **CURSO DE:** _____

Patrocinado por: _____

Duración del: ____/____/____ AL: ____/____/____ TOTAL ____/____
Día Mes Año Día Mes Año Años Meses

certificado obtenido: 1. APROBACIÓN ☐ 2. ASISTENCIA ☐

- **CURSO DE:** _____

Patrocinado por: _____

Duración del: ____/____/____ (Día / Mes / Año) AL: ____/____/____ (Día / Mes / Año) TOTAL ____/____ (Años / Meses)

certificado obtenido: 1. APROBACIÓN ☐ 2. ASISTENCIA ☐

COMPUTACIÓN

Manejo de hoja electrónica: SI ☐ NO ☐ _____ (Nombre de los Programas)

Manejo de procesador de texto: SI ☐ NO ☐ _____ (Nombre de los Programas)

OTROS:

_____ SI ☐ NO ☐ _____ (Nombre de los Programas)

_____ SI ☐ NO ☐ _____ (Nombre de los Programas)

IDIOMAS

INGLÉS SI ☐ NO ☐ LEE (%) ☐ ESCRIBE (%) ☐ HABLA(%) ☐

OTROS:

_____ SI ☐ NO ☐ LEE (%) ☐ ESCRIBE (%) ☐ HABLA(%) ☐

_____ SI ☐ NO ☐ LEE (%) ☐ ESCRIBE (%) ☐ HABLA(%) ☐

III. DOCENCIA UNIVERSITARIA

Mencionar la docencia en asignaturas ejercidas dentro de los últimos cinco años.

- **UNIVERSIDAD:** _____

Asignatura: _____ Carrera : _____

Del: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Al: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Total ____/____ (Años / Meses)

- **UNIVERSIDAD:** _____

Asignatura: _____ Carrera : _____

Del. ____/____/____ (Día / Mes / Año) Al: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Total ____/____ (Años / Meses)

IV. EXPERIENCIA DE TRABAJO

Completar primero la actual o más reciente. Adjuntar memorando de designación y/o certificado de trabajo del tiempo de servicios en cada institución.

- **ENTIDAD O EMPRESA:** _____

Puesto desempeñado: _____

Del: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Al: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Total ____/____ (Años / Meses)

Tareas realizadas: (breve descripción) _____

_____

_____

Nombre del superior inmediato: _____

Puesto:_____ teléfono: _____

Causas de retiro (breve descripción) _____

_____

_____

- **ENTIDAD O EMPRESA:** _____

Puesto desempeñado: _____

Del: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Al: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Total ____/____ (Años / Meses)

Tareas realizadas: (breve descripción) _____

_____

_____

Nombre del superior inmediato: _____

Puesto:_____ teléfono: _____

Causas de retiro (breve descripción) _____

_____

_____

- **ENTIDAD O EMPRESA:** _____

Puesto desempeñado: _____

Del: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Al: ____/____/____ (Día / Mes / Año) Total ____/____ (Años / Meses)

Tareas realizadas: (breve descripción) _____

_____

_____

Nombre del superior inmediato: _____

Puesto:_____ teléfono: _____

Causas de retiro (breve descripción) _____

_____

_____

(Adicionar hojas en caso necesario)

V. PUBLICACIONES

Mencionar títulos de textos, manuscritos, libros, ensayos, etc., publicados. Los documentos les serán solicitados si el caso lo requiere.

- **TÍTULO:** _____

  Publicado_____ Fecha: _____

- **TÍTULO:** _____

  Publicado_____ Fecha: _____

- **TÍTULO:** _____

  Publicado_____ Fecha: _____

VI. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	CARGO	TELEFONO
1.		
2.		
3.		

DECLARO QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA ES VERAZ Y, EN CASO NECESARIO APRUEBO SU INVESTIGACIÓN.
DE SER CONTRATADO Y DE VERIFICARSE QUE LA INFORMACIÓN SEA FALSA, ACEPTO EXPRESAMENTE QUE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS SOCIALES Y ECONOMICAS PROCEDA A MI RETIRO AUTOMÁTICO, SIN PERJUICIO DE APLICARSE LAS SANCIONES LEGALES QUE ME CORRESPONDAN.

La Paz, __ ___ de _____ de _____

_____

FIRMA SOLICITANTE

ACTA DE REUNION DE APERTURA DE SOBRES

En la ciudad de La Paz, a horas .....del día .....de .....de ..... , en las oficinas de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), ubicadas en el Edificio Palacio de Comunicaciones Piso 18, se llevó a cabo a apertura de sobres de la convocatoria pública **Ref. :** ...../ ..... emitida en fecha ..... de ..... de ..... en la Gaceta Oficial, para el cargo de:

[redacted]

La apertura se llevó a cabo con la participación del Comité de Selección conformado de los siguientes funcionarios de UDAPE:

	Nombre	Cargo	
▪	.....	.....	Representante de la Unidad Solicitante.
▪	.....	.....	Representante del Departamento Administrativo encargado de Recursos Humanos.
▪	.....	.....	Representante de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

El acto tuvo una duración de ..... se abrieron ..... sobres, los cuales procederán a ser analizados por parte del Comité de Selección. La nomina de postulantes se detalla en el "Listado de Postulantes" adjunto a la presente acta.

Al final de la reunión los asistentes firman para su constancia.

REPRESENTANTE
UNIDAD SOLICITANTE

REPRESENTANTE
JEFATURA ADMINISTRATIVA

REPRESENTANTE
MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA

REPRESENTANTE
PROFESIONAL ESPECIALISTA

LISTADO DE POSTULACIONES

Convocatoria Nº _____ Cargo: _____

Fecha de emisión de la Convocatoria: _____ de _____ de _____

Fecha de Apertura de sobres: _____ de _____ de _____

Cierre de la convocatoria: _____ de _____ de _____

No.	Carnet de Identidad	Nombre Completo	Teléfono	Fecha de sobre	Pretensión Salarial	Observaciones

NATPN: No adjunta Titulo en Provisión Nacional
NATA: No adjunta Titulo Académico
NADR: No adjunta documentación respaldatoria)

COMISION DE SELECCIÓN:

_____
REPRESENTANTE
UNIDAD SOLICITANTE

_____
REPRESENTANTE
JEFATURA ADMINISTRATIVA

_____
REPRESENTANTE
MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA

_____
REPRESENTANTE
PROFESIONAL ESPECIALISTA

La Paz, ... de ..... de 200.....

DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE CALIFICACIÓN

I. EVALUACIÓN CURRICULAR

Es el instrumento que permite verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos (Formación Académica y Experiencia Laboral), a través de la revisión y evaluación de la documentación presentada por todos los postulantes.

El Comité de Selección define: NO ☐ otorgar puntuación a esta etapa.

SI ☐ otorgar puntuación a esta etapa de acuerdo a los siguientes criterios de calificación:

- Formación Académica_____%
- Experiencia Laboral _____ %

II. EVALUACIÓN TÉCNICA

Valora el conocimiento, la experiencia y el potencial de desarrollo de los postulantes, en referencia a los objetivos a lograr establecidos en la descripción del puesto convocado, mediante un Examen Escrito.

- La Evaluación Técnica, tendrá un puntaje de _____ %.

- El puntaje acumulado mínimo requerido para pasar a la tercera etapa es de : _____%

III. EVALUACIÓN DE LAS CUALIDADES PERSONALES

Permite establecer el grado de conocimiento que tiene el postulante sobre aspectos administrativos y/o generales necesarios para el ejercicio del puesto así como cualidades personales o atributos individuales considerados necesarios para el desempeño del puesto convocado, mediante una **Entrevista.**

- La Evaluación tendrá un puntaje de _____%

Luego de haber concluido con las tres evaluaciones: Evaluación Curricular, Evaluación Técnica y Evaluación de las Cualidades Personales, la persona estará habilitada a partir _____ %.

COMITÉ DE SELECCIÓN:

_____	_____
REPRESENTANTE	*REPRESENTANTE*
UNIDAD SOLICITANTE	*JEFATURA ADMINISTRATIVA*
_____	_____
REPRESENTANTE	*REPRESENTANTE*
MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA	*PROFESIONAL ESPECIALISTA*

La Paz, ... de ..... de 200.....

EVALUACIÓN CURRICULAR - TECNICA

Referencia Nº _____ **Convocatoria: Interna** ☐ **Externa** ☐ **Cargo:** _____
Fecha _____

No	Nombre del Postulante / Factor de Calificación	_____%	_____%	_____%	_____%	_____%	TOTAL CALIFICACIÓN _____%	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES:

_____

_____

_____

Comité de Selección:

_____	_____	_____	_____
FIRMA	**FIRMA**	**FIRMA**	**FIRMA**

EVALUACIÓN TECNICA

Referencia Nº _____ **Convocatoria: Interna** ☐ **Externa** ☐ **Cargo:** _____

Fecha_____

No	Nombre del Postulante / Factor de Calificación	_____%	_____%	_____%	TOTAL CALIFICACIÓN _____%	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES:

_____

_____

_____

Comité de Selección:

_____ FIRMA

_____ FIRMA

_____ FIRMA

_____ FIRMA

EVALUACIÓN DE LAS CUALIDADES PERSONALES

UNIDAD:	
No. REF. :	
TITULO DEL PUESTO :	
NOMBRE DEL POSTULANTE	
FECHA:	
ENTREVISTADOR	

Escala de Evaluación Cuantitativa según "Criterios de Calificación":

%	%	%	%	%	%
Los aspectos positivos son claramente superiores	Los aspectos positivos son superiores aunque existen algunos elementos negativos	Los aspectos positivos son superiores aunque existen varios elementos negativos	Los aspectos negativos son superiores aunque existen elementos positivos	Los aspectos negativos son superiores y existen pocos elementos positivos	Los aspectos negativos son claramente superiores

FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	OBSERVACIONES
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

R = Recomendable **RCR = Recomendable con Reparos** **NR = No Recomendable**

Comité de Selección

Firma	Firma	Firma	Firma

Formulario 010

CUADRO DE CALIFICACIÓN FINAL

Referencia N° _____ Convocatoria: Interna ☐ Externa ☐ Cargo: _____ Fecha_____

N°	NOMINA DE POSTULANTES	EVALUACION CURRICULAR	EVALUACION TECNICA	EVAL. CUALIDADES PERSONALES	CALFIICACION FINAL	CONDICION DE ELEGIBILIDAD (SI / NO)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

OBSERVACIONES:

Comité de Selección:

FIRMA FIRMA FIRMA FIRMA

PRIMERA CONVOCATORIA
LISTA DE FINALISTAS

AREA _____

CARGO: _____

REF.: _____

FECHA: _____

Nº	NOMBRE DEL CANDIDATO	CALIFICACION FINAL

COMISION DE SELECCIÓN:

_____ **FIRMA**

_____ **FIRMA**

_____ **FIRMA**

_____ **FIRMA**

FORMATO PARA EL INFORME DE RESULTADOS
(1ra. Parte)

REF. CÓDIGO [ ] CIUDAD [ ]

NOMBRE DEL CARGO CONVOCADO [ ]

No.Total de Sobres Recibidos [ ]

	Dia	Mes	Año
FECHA DE APERTURA:			
FECHA DE PUBLICACIÓN CONVOCATORIA:			
FECHA DE CIERRE DE CONVOCATORIA:			

TIPO DE CONVOCATORIA: Interna [ ] Externa [ ]

No.	MODALIDAD DE CALIFICACIÓN			TECNICAS DE EVALUACIÓN			PUNTAJE TOTAL OBTENIDO
	LISTA TOTAL DE POSTULANTES (Nombre Completo)			Ev. Curricular	Ev. Técnica	Ev. Cualidades Personales	
	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cumple requisito SI / NO %	%	%	sobre 100%
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

FORMATO PARA EL INFORME DE RESULTADOS
(2da. Parte)

No. Correl	ORDEN DE MERITO POR PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	LISTA TOTAL DE CANDIDATOS ELEGIBLES (Nombre Completo)		
			Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
	1er.Lugar				
	2do.Lugar				
	3er.Lugar				
	4to.Lugar				
	5to.Lugar				

Nota mínima Exigida

Conclusiones:

En base a los resultados obtenidos se ha habilitado a .....-(número total candidatos habilitados en base a la nota mínima) postulantes como candidatos elegibles para el cargo.

Recomendaciones:

Se sugiere a La Dirección Ejecutivas tomar en cuenta a los .....(número) primeros candidatos como recomendables.

Para constancia del presente documento, firmamos al pie del mismo.

COMITÉ DE SELECCIÓN: Fecha _____

Firma Firma. Firma

Nombre:

PRIMERA CONVOCATORIA
LISTA DE FINALISTAS

AREA _____

CARGO: _____

REF.: _____

FECHA: _____

Nº	NOMBRE DEL CANDIDATO	CALIFICACION FINAL

COMISION DE SELECCIÓN:

_____ **FIRMA**

_____ **FIRMA**

_____ **FIRMA**

_____ **FIRMA**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

UNIDAD _____

INMEDIATO SUPERIOR _____

PUESTO _____

NOMBRE DEL EVALUADO _____

PUESTO _____

FECHA DE INGRESO _____

FECHA DE EVALUACIÓN _____

***INSTRUCCIÓN*: Se procede a evaluar a la persona y no los resultados del período.**
Calificar marcando con una X en la siguiente escala:

VARIABLES	86-100	73-85	58-72	44-57	1-43	TOTAL
Trabajo en equipo						
Organización						
Control y evaluación						
Claridad Conceptual						
Capacidad Analítica						
Respuesta laboral						
Conocimiento del instrumental técnico						
Cumplimiento de la reglamentación interna						
Puntualidad						
Responsabilidad						
Grado de Compromiso						
Iniciativa						
Expresión y Comunicación						
Relaciones Interpersonales						
					PROMEDIO.....	

Otros Comentarios :

_____

_____

_____ _____
Firma Inmediato Superior **Firma Evaluado**

VºBº

_____ _____
Jefe Administrativo **Director Ejecutivo**

RANGO DE CALIFICACION	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
	86-100	73-85	58-72	44-57	1-43

FORMATO DE INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÒN DE CONFIRMACIÓN

A. Número de servidores públicos evaluados

B. Fecha de la evaluación — Día ____ Mes ____ Año ____

C. Resultados de la Evaluación de Confirmación

Tabla de Calificación
Excelente = De 87 a 100 puntos
Bueno = De 73 a 86 puntos
Suficiente = De 59 a 72 puntos
En Observación = De 45 a 58 ptos

Nº	Nombre y Apellidos del Servidor Público	No.Item	Puesto	Puntaje		Calificación	Resultado
				Numeral	Literal		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Fecha: ----------

JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Vº Bº DIRECTOR EJECUTIVO

Memorando de Ratificación o desvinculación después de realizarse la Evaluación de Confirmación

MEMORANDUM

En aplicación del Artículo 20º del D.S. Nº26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el Artículo 16 del Reglamento Especifico de Administración de Personal de la Institución y en virtud al Informe de Evaluación Nº_____de fecha _____ emitido por _____, tengo el agrado de comunicarle que ha sido ratificado(a) en el cargo de _____ de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas a partir del _____con el item _____

Los ejecutivos y todo el personal de la Unidad mantienen elevadas expectativas sobre su desempeño.

A tiempo de felicitarlo, le saludo muy atentamente

_____
Director Ejecutivo

PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. OBJETIVOS

2. ALCANCE

(numero de servidores públicos a evaluar)

3. FACTORES Y PARAMETROS DE EVALUACION

FACTOR	Sub Factor	NIVELES JERÁRQUICOS
CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS	Calidad	Jefes de Área Profesionales Técnicos
	Oportunidad	
	Cantidad	
	Eficiencia en el Uso de los Recursos	
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Planificación	Jefes de Áres
	Organización	
	Dirección	
	Control y Evaluación	
	Responsabilidad	
	Relaciones Interpersonales y Comunicación	
	Cumplimiento de las Normas	
	Organización del Trabajo	Profesionales
	Responsabilidad	
	Resultados	
	Calidad	
	Relaciones Interpersonales y Comunicación	
	Generación de Información	
	Iniciativa y Creatividad	
	Cumplimiento de las Normas	
	Conocimiento del Trabajo	Técnicos
	Organización del Trabajo	
	Resultados	
	Productividad	
	Relaciones Interpersonales y Comunicación	
	Iniciativa y Creatividad	
	Cumplimiento de las Normas	
	Organización del Trabajo	Auxiliares
	Responsabilidad	
	Relaciones Interpersonales y Comunicación	
	Iniciativa y Creatividad	
	Cumplimiento de la Reglamentación	

4 INSTRUMENTOS Y FORMATOS A EMPLEAR

Los instrumentos se encuentran diseñados y plasmados en los Formularios (019-A,B,C)

5 PLAZOS

Favor ver cronograma adjunto
Lugar y fechas

Jefe Departamento Administrativo

Vº Bº Director Ejecutivo

Formulario 017 B

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FECHA........./........./.........

No	ACTIVIDADES	GESTIÓN 200...																																															
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del programa de evaluación del desempeño.																																																
2	Publicar y comunicar a todo el personal de la Unidad cronograma de evaluación.																																																
3	Presentación de Informe de actividades desarrolladas en la gestión.																																																
4	Análisis del cumplimiento de tareas y resultados asignados a un puesto en un determinado periodo de tiempo.																																																
5	Elaboración de informe de Evaluación del Desempeño.																																																
6	Informe de Evaluación del Desempeño elevado a consideración del Director Ejecutivo																																																
7	Aprobación de acciones de personal producto de la Evaluación del Desempeño.																																																
8	Ejecución de las acciones de personal a los servidores públicos evaluados.																																																

OBSERVACIONES:

____

____

____

Elaborado por:

Aprobado
Jefe Administrativo

Vº Bº
Director Ejecutivo

INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES

Para: (Nombre del titular del puesto)
.....

Vía: (Nombre del titular del puesto)
.....

(Nombre del titular del puesto)
(Título del cargo del Jefe Inmediato Superior)

De: (Nombre del Servidor Público que emite el informe)
(Título del puesto del Servidor Público que emite el informe)

Ref.: Informe Anual de Actividades-Gestión 200....

Fecha : (Ciudad + Fecha)

Señor. ..... :

En cumplimiento al Art.57° del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, cumplo en informar a usted, sobre las actividades y productos realizados en .....(Nombre de la Unidad), de la presente gestión de acuerdo a la Programación Operativa Anual Individual (POAI):

ACTIVIDADES REALIZADAS

a) **Primer Trimestre**

b) **Segundo Trimestre**

c) **Tercer Trimestre**

d) **Cuarto Trimestre**

Nombre y Firma Servidor Público

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
FECHA: / /

UNDAD ORGANIZACIONAL			
APELLIDOS Y NOMBRE DEL INMEDIATO SUPERIOR	APELLIDOS Y NOMBRE DEL SUPERIOR JERARQUICO	APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO	C.I.
PUESTO	PUESTO	PUESTO	GESTION EVALUADA

- ***En cada fila marcar con una X la casilla que mas se acomoda al desempeño del evaluado (solo se debe marcar una casilla por fila).***
- ***La columna de calificación será llenada por el Departamento Administrativo.***

VARIABLES	PONDERACION	D	C	B	A	CALIFICACION
ORGANIZACIÓN: Medida en que el ocupante del puesto distribuye efectivamente su trabajo y utiliza los recursos asignados para lograr los objetivos en ajuste a lo programado y coordina la ejecución del trabajo con las demás unidades relacionadas.	6%	No distribuye equilibradamente su trabajo ni sus recursos generando desorden y desfases en el logro de resultados haciendo difícil su coordinación con las unidades relacionadas.	Distribuye su trabajo y recursos según lo programado, pero no se efectúan ajustes en caso de desfases.	Distribuye eficiente y oportunamente su trabajo y recursos y coordina oportunamente para ajustarse y/o anticiparse a los cambios.	Efectúa una distribución optima de trabajo, responsabilidades y recursos, facilitando la coordinación con las unidades relacionadas efectivizando los aportes individuales al logro de los resultados.	
RELACIONES INTERPERSONALES: Medida en que el ocupante del puesto dispone de capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, tanto dentro del equipo de trabajo como con terceros, así como de mantener y crear las redes de comunicación correspondientes para el logro de los objetivos de la unidad a la que pertenece.	6%	El nivel de integración del ocupante del puesto con el equipo de trabajo al que pertenece, es baja y dificulta el logro de los resultados compartidos.	Los niveles de integración son los mínimos requeridos para no interferir con el logro de resultados.	La capacidad para integrarse a su equipo de trabajo es ideal para el puesto que ocupa, lo que le permite cumplir a cabalidad los resultados que le han sido asignados.	Su capacidad para relacionarse interpersonalmente y mantener comunicación supera las necesidades del puesto que ocupa.	
AUTONOMIA EN EL TRABAJO: Medida en que el ocupante del puesto logra alcanzar los resultados, sin recurrir a supervisión innecesaria.	6%	El servidor requiere de constante supervisión para desarrollar incluso tareas programadas.	El servidor requiere de supervisión para desarrollar acciones que pueden ser efectuadas en aplicación de procedimientos.	El ocupante del puesto requiere de supervisor solo cuando no existen procedimientos establecidos, o se trata de acciones nuevas.	el servidor requiere de supervisión solo cuando esta frente a acciones fuera de su competencia	
INICIATIVA: Medida en que el ocupante del puesto propone alternativas de acción positivas ante situaciones laborales tanto cotidianas, excepcionales o críticas e incorpora innovaciones que mejorar el desarrollo de sus funciones.	6%	La iniciativa demostrada por el servidor publico, se halla por debajo de los niveles mínimos requeridos para el puesto.	Su grado de iniciativa se halla en los niveles normales para cumplir con las exigencias del puesto, requiere del apoyo de sus superiores o de otras personas.	La iniciativa demostrada, es la ideal para el puesto que ocupa, propone opciones y cursos de acción frente a toda situación laboral en su ámbito de trabajo.	Su grado de iniciativa supera las necesidades del puesto que ocupa.	
CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Medida en que el ocupante del puesto cumple las normas y procedimientos a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.	2%	El servidor desconoce las líneas de autoridad, las normas y los procedimientos en vigencia y los infringe.	El servidor conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos ocasional incumplimiento pudo haber generado desfases sin ocasionar por ello perjuicio en el cumplimiento de resultados.	El servidor conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos armonizando estos con la eficiencia en sus resultados.	El servidor respeta las líneas de autoridad de cumplimiento a normas y procedimientos vigentes y efectúa aportes para su mejor aplicación en la unidad a su cargo.	
TOTAL PONDERACION FACTOR CAPACIDAD DE GESTION.	30%				TOTAL	

FIRMA DEL SERVIDOR | FIRMA DEL INMEDIATO | FIRMA DEL SUP. JERARQUICO

ANEXO
FACTOR EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS

VARIABLES	
CALIDAD: Medida en que el ocupante del puesto ha alcanzado el resultado asignado de acuerdo a los indicadores cualitativos establecidos en la POAI	
GRADOS	
El trabajo responde a todos los requerimientos metodológicos y técnicos, e incluye aportes positivos que no fueron previamente definidos	A
El trabajo reúne las características predefinidas y es susceptible de ser aplicado	B
El trabajo requiere una revisión de forma	C
El trabajo ha sido rechazado por errores de fondo y forma	D
CANTIDAD: Medida en que el indicador cuantitativo pre-establecido para el resultado asignado ha sido alcanzado por el ocupante del puesto	
GRADOS	
El indicador ha sido sobrepasado respecto al requerimiento establecido	A
El indicador ha sido cumplido según lo establecido	B
El indicador ha sido cumplido parcialmente	C
El indicador no ha sido alcanzado	D
OPORTUNIDAD: Medida en que el ocupante del puesto ha logrado el resultado en el tiempo y términos establecidos considerando los perjuicios derivados de las demoras	
GRADOS	
El resultado ha sido logrado en menor tiempo del previsto y/o ha facilitado el desarrollo de otras actividades	A
El resultado ha sido logrado en el tiempo y fechas previstas	B
El resultado ha sido logrado con demora derivando en perjuicios para el desarrollo de otras actividades	C
El resultado no ha sido alcanzado ni en el tiempo ni en las fechas previstas	D

EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS: Medida en que el ocupante del puesto alcanzó el resultado con economía de recursos

GRADOS	
El resultado se ha logrado con economía de recursos	A
El resultado ha demandado el uso de los recursos previstos	B
El aprovechamiento de los recursos alcanzó el mínimo aceptable no se efectuaron economías que eran posibles	C
El resultado ha sido costoso debido a la aplicación excesiva e injustificada de recursos inclusive por encima de lo previsto	D

INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. ANTECEDENTES.

En cumplimiento al Capítulo III del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, se llevó a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño a los servidores públicos que superaron satisfactoriamente la Evaluación de Confirmación en UDAPE

II. ALCANCE.

La presente Evaluación del Desempeño corresponde a los siguientes servidores públicos comprendidos en las categorías : Jefatura de Unidad, Profesional - Técnico y Auxiliar – Servicios.

III. EJECUCIÓN.

Luego de haber sido remitidos los formularios de evaluación a cada una de las áreas de UDAPE, estos fueron llenados correctamente, contando con las firmas correspondientes. Los formularios debidamente llenados se encuentran adjuntos al presente informe.

IV. CALIFICACIÓN.

La calificación numérica, procede según el reglamento del Sistema de Administración de Personal Art. 35. Tendrá una base convencional del 100% y será igual a la sumatoria de las ponderaciones obtenidas en las evaluaciones de cumplimiento de resultados y capacidad de gestión, medidos a través de las variables que describen la situación en la que se encuentra el servidor público evaluado.

La calificación numérica se traduce a una litera, de acuerdo a la siguiente escala:

PUNTAJES	SIGNIFICADO
1 – 50	INSUFICIENTE o NO SATISFACTORIO
51 - 64	SUFICIENTE
65 – 79	BUENO
80 - 89	MUY BUENO
90 -100	EXCELENTE

V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Efectuada la tabulación correspondiente, se obtuvo el siguiente resultado:

Nombre y Apellido/Puesto	Calificación Obtenida	Acción de Personal
Nombre del evaluado Puesto:	Nota Numeral: Calificación Literal:	

Los cuadros de tabulación se encuentran adjuntos, que contiene el reporte individual para efectuar el análisis correspondiente a la evaluación.

VI. CONCLUSIONES.

Una vez analizadas las evaluaciones de los servidores públicos de las categorías Jefes de Unidad, Profesionales – Técnicos y Auxiliares – Servicios, se obtuvieron las siguientes conclusiones:_____

_____ Evaluador (Jefe de Unidad)

_____ Jefe Administrativo como Responsable de RRHH

Memorandum de Ratificación o desvinculación después de realizarse la Evaluación de Desempeño

MEMORANDUM

En aplicación del Artículo 22º del D.S. Nº26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y del Capitulo III del Reglamento Especifico de Administración de Personal de la Institución, se ha realizado la Evaluación de Desempeño, cuyo resultado determina la continuidad o desvinculación del servidor público en su puesto de trabajo.

En este sentido, comunico a usted que ha sido (ratificado / desvinculado) al haber obtenido un puntaje de _____ puntos.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente,

Director Ejecutivo
UDAPE

FORMULARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Este formulario deberá ser llenado por los Jefes Inmediatos de cada Unidad para proporcionar información de sus dependientes inmediatos.

I. DATOS GENERALES

UNIDAD:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	
NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO:	
NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA:	
FECHA:	

II. TAREAS Y/O FUNCIONES
(Las columnas D (Debilidades) y F (Fortalezas) serán marcadas con una "X" por el inmediato superior)

Número	Principales tareas y/o funciones que debe desempeñar el servidor público (Señalar las cuatro más importantes)	D	F
1			
2			
3			
4			

III. EVALUACIÓN

1. EXISTEN FUNCIONES ASIGNADAS AL EMPLEADO QUE NO SEAN CUMPLIDAS POR FACTORES ATRIBUIBLES A SUS CONOCIMIENTOS?

SI ☐ NO ☐

EN CASO AFIRMATIVO MENCIONE CUALES:

2. LAS FUNCIONES ANTES MENCIONADAS, QUÉ CONOCIMIENTOS DEMANDAN DEL FUNCIONARIO:

Nº	CONOCIMIENTOS DEMANDADOS	PRIORIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA
A)				
B)				
C)				
D)				
E)				
F)				

3. SUGERENCIAS SOBRE LA CAPACITACIÓN DEMANDADA

Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor indique sólo 2 temas y marque con una "X" el nivel de profundidad que le interesa.)		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				

La Paz, ... de 200.....

Nombre y Firma

Formulario 023

INFORME DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Título del puesto	AJUSTE DE LOS REQUISITOS QUE EXIGE EL PUESTO	
	FORMACION	EXPERIENCIA

Título del Puesto	FUNCIONES ASIGNADAS AL EMPLEADO QUE NO SEAN CUMPLIDAS POR FACTORES ATRIBUIBLES A SUS CONOCIMIENTOS

Título del puesto	FUNCIONES ANTES MENCIONADAS, QUÉ CONOCIMIENTOS DEMANDAN DEL FUNCIONARIO:				
	No.	CONOCIMIENTOS DEMANDADOS	PRIORIDAD		
			ALTA	MEDIA	BAJA

SUGERENCIAS SOBRE LA CAPACITACION DEMANDADA

Fecha: _____

_____

JEFE ADMINISTRATIVO RESPONSABLE DE RRHH

FORMATO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Nombre del Evento o Curso:

Lugar: Fecha: De ..../...../..... HASTA ...../...../.....

DESTINATARIO

Nombre de los Beneficiarios	Área	Unidad a la que pertenece el beneficiario

Nombre del Instructor	Perfil profesional del instructor

OBJETIVOS Y CONTENIDO DE APRENDIZAJE

Objetivos de Aprendizaje:

Contenido del Curso:

INSTRUMENTOS Y FORMAS DE APRENDIZAJE

Técnicas e Instrumentos :

Formas de Aprendizaje:

ESTANADARES DE EVALAUCIÓN (Tipos de evaluación)

N°	Exámenes Escritos	Exámenes Orales	Exámenes de Lectura	Casos	Trabajo Prácticos
1	%	%	%	%	%
2	%	%	%	%	%
3	%	%	%	%	%
4	%	%	%	%	%
5	%	%	%	%	%
6	%	%	%	%	%
7	%	%	%	%	%
8	%	%	%	%	%
9	%	%	%	%	%
10	%	%	%	%	%
11	%	%	%	%	%
12	%	%	%	%	%

COSTO TOTAL DEL CURSO:

FORMATO DE POSTULACIONES A BECA

I. DATOS GENERALES

Nombre (s):

Apellido Paterno:

Apellido Materno:

Fecha de Nacimiento:

Estado Civil:

Dirección Domicilio:

Teléfono Domicilio:

Beca a la que postula:

Edad:

N° Celular:

Ciudad:

Correo Electrónico:

Teléfono Oficina:

II. FORMACIÓN PROFESIONAL

Nivel de Formación		Nombre Institución Educativa o Universidad
Nivel Técnico:	*Técnico en*	
Nivel Licenciatura:	*Licenciado en*	
Nivel Postgrado:	*Postgrado en*	
Nivel Maestría:	*Master en*	
Nivel Doctorado:	*Doctorado en*	
Nivel Postdoctorado:	*Postdoctorado en*	

III. EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA RELACIONADA CON LA BECA A LA QUE POSTULA

Título del puesto	Tiempo de trabajo en el puesto			
	N° de Años	N° de Meses	De: D/M/A	Hasta: D/M/A

Gestión + Título del puesto	Calificación + Nota Obtenida			
	Excelente	Bueno	Suficiente	En Observación

Fecha:

FIRMA DEL POSTULANTE

FICHA DE PERSONAL

I. DATOS PERSONALES

1) Apellido Paterno
2) Apellido Materno
3) Apellido Casada
4) Primer Nombre
5) Segundo Nombre
6) Fecha Nacimiento — Dia Mes Año
7) Sexo
8) País Nacimiento
9) Depto. Nacimiento
10) Nacionalidad
11) Estado Civil
12) Zona domicilio
Av.o Calle domicilio
Número Domicilio
13) Fotografía
14) Tipo Documento
15) Documento Número
16) Expedido en
17) Libreta Militar Número
18) Número Telefónico
19) Número Celular
20) Grupo Sanguíneo

II. DATOS LABORALES

1) Número de RUC
2) Colegio al que pertenece
3) Registro Profesional No.
4) AFP
5) NUA
6) Seguro Médico
7) Número de Seguro
8) REN
9) Unidad
10) Puesto
11) Imputación Presupuestaria — Fte.Financ. Org.Financiador Categoría Programática Partida Presupuestaria
12) Modalidad de Reclutamiento
13) Resolución o Memo No.
Solo para contratos
14) No.Contrato
15) Años Calificados
16) Declaración Jurada Bienes No.
17) Banco
18) Tipo Cuenta
19) Número de Cuenta
20) E-Mail
21) Item Presupuestario
22) Fecha de Ingreso:
23) Horario de trabajo De: A:
24) Plazo Desde: Hasta:

III. PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES

1) Sueldo Básico
2) Horas Extras
3) Bono de Frontera
4) Categorías Médicas
5) Dietas
6) Acreedores Varios
7) Prenatal
8) Natalidad
9) Lactancia
10) Sepelio
11) Crédito Fiscal
12) Retribución
13) Bono de Antigüedad
14) Descuento RC-IVA
15) Aporte AFP
16) Aporte Vivienda
18) Retenciones Judiciales
20) Otros Ingresos
21) Otros Descuentos
22) Total Ingresos
23) Total Descuentos
24) Líquido Pagable

IV. CONTROL DE ASISTENCIA

1) Dias Trabajados
2) Dias con falta
3) Horas Extras
4) Licencias sin goce de haberes Hrs
5) Licencias con goce de haberes Hrs.
6) Dias con Baja Médica
7) Hr/Min de Atraso
8) Vacaciones Gestion Dias Utilizados

V. DATOS SOBRE EVALUACIONES

Fecha | Puntaje Alcanzado | Responsable | Puesto | Consecuencia

VI. DATOS SOBRE CAPACITACION

Necesidades de capacitación para desempeñar mejor su trabajo

Temas de Capacitación | Modalidad Sugerida: En el Trabajo | Curso Externo

Datos sobre capacitación recibida

Fecha | Puntaje Alcanzado | Tema | Centro Capacitación

VII. HISTORIA INSTITUCIONAL

	Fecha	Puesto	Motivo
Designación			
Promoción			
Transferencia			
Retiro			
Rotación			

VIII. DATOS SOBRE RECLUTAMIENTO

Tipo Convocatoria
Medio de Publicación
Fecha de publicación
Informe Comité No.
Evaluación de Confirmación

Calificación Numeral | Calificacion Literal | Acciones de Personal

IX. DATOS EDUCACIONALES

Nivel | Años Vencidos | Título Obtenido | Especialidad | Fecha Inicio | Fecha Fin
Carrera | Centro Educativo | Pais | Departamento

Nivel | Años Vencidos | Título Obtenido | Especialidad | Fecha Inicio | Fecha Fin
Carrera | Centro Educativo | Pais | Departamento

Nivel | Años Vencidos | Título Obtenido | Especialidad | Fecha Inicio | Fecha Fin
Carrera | Centro Educativo | Pais | Departamento

X. IDIOMAS

Descripción	Lee	Escribe	Habla
Descripción	Lee	Escribe	Habla
Descripción	Lee	Escribe	Habla

XI. OTROS CONOCIMIENTOS

Descripción	Grado de Conocimiento
Descripción	Grado de Conocimiento
Descripción	Grado de Conocimiento
Descripción	Grado de Conocimiento
Descripción	Grado de Conocimiento

XII. EXPERIENCIA LABORAL

Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Denominación Institución	Tipo	País	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin

XIII. DATOS DEPENDIENTES

Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento Día	Mes	Año	Nacionalidad
Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento Día	Mes	Año	Nacionalidad
Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento Día	Mes	Año	Nacionalidad
Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento Día	Mes	Año	Nacionalidad
Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento			Nacionalidad
Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento Día	Mes	Año	Nacionalidad
Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento Día	Mes	Año	Nacionalidad
Nombre	Parentesco	Fecha Nacimiento			Nacionalidad

FIRMA DEL FUNCIONARIO

Formulario 027

CONTROL DE ARCHIVOS FISICOS ACTIVO

			ANTECEDENTES												DOCUMENTOS LEGALES						VAC. Y		VARIOS			CARTAS Y	
N°	Nombre del Funcionario	CARGO	Carta de Solicitud	Curriculum	Titulo de Bachiller	Certificado Academico	Titulo en Provision Nacional	Otros	Listado de Postulantes	Cuadro de Calificacion	Informe de la Comision	Acta de Evaluación	Memorandum o Contrato	Ficha de Personal	Declaración de Bienes	Carnet de Identidad	Fot. Libreta Servicio Militar	Seguro CNS	AFP	Certf. De Nacimiento	VACACIONES	LICENCIAS	Eval. Al Desempeño	Certificados Capacitacion			

DOCUMENTOS A SER CONSERVADOS EN EL ARCHIVO " DOCUMENTOS PROPIOS DEL SAP

DOCUMENTOS PROPIOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

NOMBRE	
Planilla Presupuestaria	
Planilla de Sueldos	
Disposiciones relacionadas con el SAP	
Instructivos relacionados con el SAP	
Otros documentos técnicos relativos a la administración de Personal	

Formulario 029

INVENTARIO DE PERSONAL

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	PROFESIÓN	ÁREA ORGANIZACIONAL	PUESTO ACTUAL	PARTIDA	SUELDO	AÑO DE INGRESO A UDAPE	OBSERVACIONES
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								

Fecha _____

_____

Nombre y Firma