UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “GABRIEL RENÉ MORENO”
FACULTAD DE “CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS”
“UNIDAD DE POSTGRADO”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SAP (LEY 1178) EN EL MUNICIPIO DE SANTA ROSA DEL SARA

TRABAJO FINAL DE GRADO BAJO LA MODALIDAD DE CONSULTORIA PROFESIONAL PARA OPTAR AL TITULO DE MÁSTER

AUTOR:
Lic. Alcides Molina Pinto

DIRECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADO:
Ing. Msc. Wilman Burgos Saucedo

SANTA CRUZ – BOLIVIA

SEPTIEMBRE – 2011

DEDICATORIA

A la persona que me arrulló en sus brazos y me dio en pedazos, uno por uno el corazón entero. Mi madre, la Sra. **Susana Pinto Salazar**, que con sacrificio, esfuerzo y dedicación, sacó fuerzas de flaquezas en su compromiso maternal para ayudarme efectivamente en los primeros años de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser el Creador y fuente de toda sabiduría. “Jehová es mi pastor, nada me faltara”

A la Universidad Autónoma “Gabriel René Moreno”, la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras y al Ing. Msc. Wilman Burgos Saucedo. La Universidad por darme la oportunidad de formación profesional y el Ing. Burgos por su contribución efectiva a este Trabajo Final de Grado en la modalidad de Consultoría Profesional.

A los docentes de la Maestría, gratitud por compartir los conocimientos y experiencia, que han enriquecido mi formación profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

A partir de la promulgación de la ley 1178 el 20 de Julio de 1990, el actual Gobierno Plurinacional de Bolivia, tiene un instrumento moderno para regular los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

La presente Ley expresamente en su artículo 9 señala: “El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las aptitudes de los servidores públicos y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos”

En la introducción, se expone de manera sucinta la temática abordada sobre la importancia de cumplir con el mandato público de “generar valor” para beneficio de gobernantes y gobernados.

El primer capítulo comienza con la explicación clara y sencilla sobre la fundamentación teórica que apoya el presente trabajo final de grado, poniendo especial énfasis en los instrumentos y la normativa vigente sobre el Sistema de Administración de Personal.

El segundo capítulo refiere al diagnóstico institucional, donde los servidores públicos, concejales y sub-alcaldes han llenado un cuestionario; se realizo entrevistas al H. Alcalde y Oficial Mayor Administrativo de este municipio con el fin de recoger información fidedigna sobre la aplicación de este Sistema.

Se efectuó un diagnóstico referente al cumplimiento de esta normativa, a través de la revisión documentaria, dado que la no aplicación de la misma, genera responsabilidad administrativa para la Máxima Autoridad Ejecutiva MAE.

En el tercer y último capítulo se exponen los resultados de la investigación obtenida en el trabajo de campo y un Plan de Acción para subsanar las deficiencias encontradas.

Al final del trabajo se presentan las conclusiones y las recomendaciones emanadas como producto de lo observado en la investigación.

INDICE

DETALLE **PÁG**

INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I 1
MARCO TEÓRICO 5
1.1 Definición de Marco Teórico 5
1.2 Sistema de Administración de Personal 5
1.3 Constitución Política del Estado 6
1.4 Ley 2028 de Municipalidades del 28 de octubre del 1.999 6
1.5 Ley 1178 del 20 de julio del 1.990 8
1.6 Normas Básicas del SAP 8
1.7 Técnicas de Investigación Documental 10
1.8 Diagnóstico Organizacional 10
1.9 Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional 11
1.10 Elementos del diagnóstico organizacional 12
1.11 Las técnicas aplicables 12
1.11.1 Entrevista 12
1.11.2 Cuestionario 12
1.11.3 Análisis de transmisión de mensajes 12
1.12 Los sistemas de la Ley Nº 1178 14
1.13 La Responsabilidad por la Función Pública 15
CAPITULO II 19
DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO 19
2.1 Antecedentes del Municipio de Santa Rosa del Sara (Segunda Sección Municipal de la provincia Sara) 19
2.1.1 Fundación 19
2.1.2 Creación 20
2.1.3 Origen del nombre 20

2.1.4 División Política 20
2.1.5 Ubicación geográfica 20
2.1.6 Vías de acceso 20
2.1.7 Distancia 20
2.1.8 Clima 20
2.1.9 Población 20
2.2 Factor situacional 21
2.2.1 Visión (Tomado del PDM 2010-2014; pag.214) 21
2.2.2 Misión (Tomado del PDM 2010-2014; pag.215) 21
2.3 Entorno político y social 22
2.3.1 Político 22
2.3.2. Social 23
2.4 Estructura Organizacional 24
2.4.1 Organigrama General 24
2.4.2 Organismo ejecutivo y deliberativo 24
2.4.3 Nivel operativo 25
2.4.4 Manuales 25
2.5 Tamaño de la muestra 26
2.6 Características del personal 27
2.6.1 Edad 27
2.6.2 Estado civil 28
2.6.3 Género 29
2.6.4 Nivel de formación 30
2.6.5 Remuneración 31
2.6.6 Antigüedad 32
2.7 Nivel de conocimiento del SAP 33
2.8 Nivel de conocimiento de los RE 34
2.9 Nivel de conocimiento del RIP 35
2.10 Pregunta sobre el POAI 36
2.11 Pregunta sobre inducción de personal 37

2.12 Pregunta sobre evaluación de confirmación 38
2.13 Pregunta sobre evaluación del desempeño 39
2.14 Pregunta sobre necesidades de capacitación 40
2.15 Pregunta sobre capacitación productiva 41
2.16 Revisión documentaria sobre documentos Institucionales 42
2.17 Revisión documentaria sobre el subsistema de Dotación 43
2.18 Revisión documentaria sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño 46
2.19 Revisión documentaria sobre el subsistema de Movilidad 47
2.20 Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación Productiva 50
2.21 Revisión documentaria sobre el subsistema de Registro 52
2.22 Sub-alcaldes en los distritos 54
2.23 Conclusiones del diagnóstico 55
CAPÍTULO III 56
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN..... 56
3.1 Resultados de la investigación 56
3.1.1 Introducción 56
3.1.2 Documentos institucionales 56
3.1.3 Subsistema de Dotación 57
3.1.4 Evaluación del desempeño 58
3.1.5 Movilidad 58
3.1.6 Capacitación productiva 59
3.1.7 Registro 59
3.2 Propuesta de un Plan de Acción 59
3.2.1 Marco Estratégico 60
3.2.2 Objetivo general 60
3.2.3 Objetivos específicos 60
3.2.4 Líneas de acción 60
3.2.5 Principios rectores 61
3.2.6 Marco operativo 61
3.2.7 Recursos financieros 62

3.2.8 Consultorías profesionales 62
3.2.9 Tipos de Capacitación 62
3.2.10 Cronograma de Capacitación 63
3.2.11 Presupuesto 64
3.2.12 Resultados esperados 64
CONCLUSIONES 66
RECOMENDACIONES 68
BIBLIOGRAFÍA 71
ANEXOS
Anexo No. 1 Diseño del TFG ..... A
Anexo No. 2 Fotografía del frontis de la municipalidad I
Anexo No. 3 Currículo vitae ..... J
Anexo No. 4 Resumen de la hoja de trabajo L
Anexo No. 5 Cuestionario de aplicación para los niveles directivos y de apoyo administrativo Municipio de Santa Rosa del Sara ..... N
Anexo No. 6 Cuestionario de aplicación para el nivel superior Directivo Municipio de Santa Rosa del Sara ..... O
Anexo No. 7 Carta de autorización del municipio ..... Q

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Edad 41
Gráfico 2.2 Estado civil 42
Gráfico 2.3 Género 43
Gráfico 2.4 Nivel de formación 44
Gráfico 2.5 Remuneración 45
Gráfico 2.6 Antigüedad 46
Gráfico 2.7 Nivel de conocimiento del SAP 47
Gráfico 2.8 Nivel de conocimiento de los RE 48
Gráfico 2.9 Nivel de conocimiento del RIP 49
Gráfico 2.10 Pregunta sobre el POAI 50
Gráfico 2.11 Pregunta sobre inducción de personal 51

Gráfico 2.12 Pregunta sobre evaluación de confirmación 52
Gráfico 2.13. Pregunta sobre evaluación del desempeño 53
Gráfico 2.14 Pregunta sobre necesidades de capacitación 54
Gráfico 2.15 Pregunta sobre capacitación productiva 55

ÍNDICE DE CUADROS

2.16 Documentos institucionales 56
2.17 SAP en el municipio 57
2.18 Subsistema de evaluación del desempeño 60
2.19 Subsistema de movilidad 61
2.20 Subsistema de capacitación productiva 64
2.21 Subsistema de registro 66

INTRODUCCIÓN

La sociedad en su conjunto demanda condiciones institucionales adecuadas para su desarrollo económico, político y social. Para atender esa demanda, el Estado se impone a sí mismo, una exigencia de modernización, que la haga más económica, eficiente y eficaz; en definitiva, se pretende que el Estado pueda cumplir con su fin supremo que es el "bienestar de sus miembros". En ese orden, las últimas décadas de nuestra historia, han evidenciado una serie de reformas orientadas a modernizar la Administración del Estado (donde la Ley N° 1178 se constituye en una norma transversal a las mismas), que precisamente buscan cumplir con ese fin.

Este nuevo Modelo de Administración está direccionado hacia una Gestión por Resultados, pero para consolidar su implantación, se requiere de una mayor voluntad política que se traduzca en una "Política Central de Estado". Esta Gestión por Resultados, constituye una herramienta útil para dotar al Estado de una direccionalidad estratégica. Entendida esta última por una consistencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada una de las entidades públicas.

Esta Gestión por Resultados viene acompañada del concepto de "Valor Público", entendido este último como la satisfacción equitativa de necesidades sociales que, pueden traducirse en la Planificación (del Desarrollo e Institucional) en términos de escenarios futuros, imaginables previamente y observables luego de que se hayan verificado (por ejemplo, se genera valor público cuando se disminuye la pobreza, mejora la educación o la salud y ello puede imaginarse en términos de escenarios y luego verificar si fue cumplido).

En definitiva, la creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, frente a la mera conformidad en la que se agota el principio burocrático, es el hilo conductor de las propuestas de modernización administrativa.

Esta voluntad se concreta en medidas que tienden a reproducir los supuestos básicos de la “Gestión Pública por Resultados” en el sector público.

La implantación y adecuado funcionamiento de sistemas administrativos en las entidades públicas implica mejorar su capacidad administrativa, y establecer mecanismos de control para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

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

Conforme lo establece el Artículo 27 de la Ley Nº 1178, cada entidad del sector público debe elaborar, en el marco de las normas básicas dictadas por los Órganos Rectores, reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno y los sistemas de Planificación e Inversión Pública.

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

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

El problema de investigación pretende establecer si en el Municipio de Santa Rosa del Sara, se está aplicando en su integridad el subsistema de Administración de Personal establecido por la Ley, el Órgano Rector y el RE-SAP del municipio.

Para este efecto, se ha establecido que el objetivo general de esta consultoría profesional es determinar el nivel de aplicación del Subsistema de Administración de Personal SAP en el Municipio de Santa Rosa del Sara, para fortalecer la labor administrativa y ejecutiva de este municipio.

Los objetivos específicos del presente estudio son:

- Establecer el cumplimiento del conjunto de procesos para la **dotación** técnica de personal.
- Determinar el cumplimiento del conjunto de procesos para la **evaluación del desempeño**.
- Verificar el cumplimiento del conjunto de procesos para la **movilidad de personal**.
- Determinar el cumplimiento del conjunto de procesos para la **capacitación productiva** del personal.
- Establecer el cumplimiento del conjunto de procesos para el **registro** de personal.

Para apoyar el cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo, se ha desarrollado la fundamentación teórica que sustenta la investigación; en seguida se trabajó el diagnóstico con el fin de establecer o demostrar si el municipio de Santa Rosa del Sara a través del ejecutivo municipal cumple con la normativa vigente.

Esta investigación se realiza en los meses de marzo a mayo 2011 y establece el nivel de aplicación del Sistema de Administración de Personal SAP en el Municipio de Santa Rosa del Sara, para fortalecer la labor administrativa y ejecutiva de este municipio.

El trabajo final de grado mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la Ley 1178 y la normativa legal vigente, busca encontrar explicaciones a situaciones internas del SAP que afectan al municipio en estudio.

El SAP, al ser un conjunto ordenado de subsistemas, hace que la administración de los servidores públicos contribuya de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos de las entidades públicas. Procura la eficiencia de la función pública, que está referida al desempeño de los deberes y atribuciones asignadas a un puesto o cargo público.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumentos para medir el nivel de aplicación del SAP en el municipio de Santa Rosa del Sara; se ha observado, analizado, sintetizado los resultados obtenidos. Se reviso leyes, decretos y normas sobre el Sistema de Administración de Personal.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de Marco Teórico

"Es una fuente de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis). Refiere a las ideas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que uno usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura) son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente".[1]

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

1.2 Sistema de Administración de Personal

> "Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos".[2]

Desde el punto de vista de la Administración de Personal, se refiere a uno de los Subsistemas de la ley 1178, en su artículo 2, inciso b) señala: "Los sistemas que se regulan son: Administración de Personal…"[3]

Como sistema se debe recordar que esta función está muy relacionada con el proceso administrativo de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el personal en una organización, sea esta pública o privada.

---

[1] http://www.mitecnologico.com/Main/MarcoTeorico (16-05-2011)
[2] http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionYConceptosBasicos (14-06-2011)
[3] Ley 1178, 20 de Julio del 1.990, Gaceta Oficial, pág.4

1.3 Constitución Política del Estado

Artículo 232. “La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados”.[4]

Artículo 233. “Son servidoras y servidores públicos las personas que desempeñan funciones públicas. Las servidoras y los servidores públicos forman parte de la carrera administrativa, excepto aquellas personas que desempeñen cargos electivos, las designadas y los designados, y quienes ejerzan funciones de libre nombramiento”.[5]

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

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

1.4 Ley 2028 de Municipalidades del 28 de octubre del 1.999

Esta Ley establece en su artículo 61 que la carrera administrativa municipal se articula mediante el Sistema de Administración de Personal SAP.

[4] CPE Boliviano, Gaceta Oficial (07-02-2009) pág. 54
[5] CPE Boliviano, Gaceta Oficial (07-02-2009) pág. 54

El Art. 44º numeral 18, en el acápite referido a las atribuciones del Alcalde Municipal señala:

> “El Alcalde Municipal debe elaborar y aplicar los Reglamentos Específicos para implantar e institucionalizar los procesos de Administración y Control Gubernamental en el marco de las Normas Básicas respectivas”.

Por otra parte, el Art. 76° de la Ley 2028 señala que cada Gobierno Municipal aprobará el Reglamento Específico del SAP, el Reglamento Interno de Personal, manuales e instrumentos que regulen la función pública procurando la eficiencia de los servidores públicos municipales. Los Manuales e Instrumentos a que se refiere este artículo son: El Manual de Puestos, de Procedimientos y Formularios elaborados en función a las necesidades de cada municipio.

Artículo 59º. El personal que se incorpore a los Gobiernos Municipales será considerado en una de las siguientes categorías:

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

De acuerdo al Art. 64 de la Ley de Municipalidades y el Art. 18º de las NB–SAP, los procesos de reclutamiento y selección se fundamentan en los principios de **mérito,**

competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones en la selección. En este proceso de dotación de personal, los funcionarios que intervengan en el Comité que las autoridades municipales recluten, incorporen o contraten personal y dispongan de su remuneración, sin tomar en cuenta y vulnerando los procesos que comprende el subsistema de dotación de personal y la Ley Nº 2028, podrán ser sujetos a responsabilidad civil, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas en la Ley 1178.

1.5 Ley 1178 del 20 de julio del 1.990

La Ley de Administración y Control Gubernamentales N°1178, también conocida como Ley SAFCO que:

- Expresa un modelo de administración para el manejo adecuado de los recursos del Estado en todas las entidades del sector público (incluyendo a las municipalidades).
- Establece sistemas de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada y con los Sistemas Nacionales de Planificación (SISPLAN) e Inversión Pública (SNIP).
- Establece el régimen de **responsabilidad por la función pública** de los servidores públicos, por el desempeño de sus funciones.

La aplicación e implantación de los sistemas de la Ley N° 1178 en las Municipalidades, guía y orienta hacia una adecuada gestión municipal, permitiendo satisfacer las necesidades colectivas de los estantes y habitantes del municipio.

1.6 Normas Básicas del SAP

ARTÍCULO 1. (FINALIDAD DE LAS NORMAS BÁSICAS).- Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política

del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

ARTÍCULO 2. (ÁMBITO DE APLICACIÓN).- "Las presentes Normas Básicas son de uso y aplicación obligatorias en todas las entidades del sector público señaladas en":[6]

a) Los artículos 3° y 4° de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

b) El artículo 3° de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Ley N° 2104 Modificatoria a la Ley N° 2027.

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

ARTÍCULO 4. (ÓRGANO RECTOR DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL).- "El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es el órgano rector del Sistema de Administración de Personal, con atribuciones básicas descritas en el artículo 20 de la Ley N°. 1178 ejercidas a través de su organismo técnico especializado, el Servicio Nacional de Administración de Personal" [7](SNAP).

[6] NB-SAP, MEFP, Gaceta Oficial (16-03-2001) pág.1
[7] NB-SAP, MEFP, Gaceta Oficial (16-03-2001) pág.1

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

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

1.7 Técnicas de Investigación Documental

> "Lo primero que se requiere para iniciar una investigación es determinar con qué tipo de fuentes se cuenta, para lo cual se necesita buscar libros, revistas, folletos, documentos, videos, etc."[8]

Para enriquecer el presente TFG se ha revisado documentos relacionados a la normativa, tales como: NB-SAP, RE-SAP, resoluciones internas del municipio, PDM, planillas y otros documentos.

1.8 Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

---

[8] Yolanda Jurado Rojas, "Técnicas de Investigación Documental", año 2002, pág.9 Editorial Thompson Inc. México.

"En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar"[9]

1.9 Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

[9] http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html (23-08-2011)

5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

1.10 Elementos del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

1.11 Las técnicas aplicables

1.11.1 Entrevista

Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

1.11.2 Cuestionario

Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

1.11.3 Análisis de transmisión de mensajes

Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los

diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

- ✓ El análisis de experiencias críticas de comunicación.

Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.

- ✓ Análisis de redes de comunicación.

Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

- ✓ La entrevista grupal.

Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

- ✓ Diagnóstico cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

1.12 Los sistemas de la Ley Nº 1178

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

	PROCESO ADMINISTRATIVO Y SISTEMA	ÓRGANOS RECTORES
A.	Para Planificar Sistema Nacional de Planificación Sistema Nacional de Inversión Pública	Ministerio de Planificación del Desarrollo
A.1.	Para Planificar/ Programar Sistema de Programación de Operaciones Sistema de Presupuesto	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
B	Para Organizar Sistema de Organización Administrativa	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
C	Para Ejecutar Sistema de Administración de Personal Sistema de Administración de Bienes y Servicios Sistema de Tesorería y Crédito Público Sistema de Contabilidad Integrada	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
D	Para Controlar Sistema de Control Gubernamental	Contraloría General del Estado

Fuente: Ley 1178

1.13 La Responsabilidad por la Función Pública

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

La Ley en su artículo 28, inciso a) contempla los siguientes tipos de responsabilidad: "Administrativa, ejecutiva, civil y penal…"[10]

Administrativa. Cuando el servidor público en el ejercicio de sus funciones incurre en una acción u omisión que contraviene el ordenamiento jurídico-administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público. Es de naturaleza disciplinaria

Ejecutiva. Cuando la autoridad o ejecutivo ha incumplido con obligaciones expresamente señaladas en la Ley o cuando su gestión ha sido deficiente o negligente. Es de naturaleza gerencial

Civil. Cuando la acción u omisión del servidor público o de las personas naturales o jurídicas privadas cause daño al Estado, valuable en dinero. Es de naturaleza resarcitoria

Penal. Cuando la acción u omisión del servidor público y de los particulares, se encuentra tipificada como delito en el Código Penal. Es de naturaleza punitiva

[10] Ley 1178, Gaceta Oficial del 20 de julio de 1990, pág.17

Conforme lo establece el Artículo 27 de la Ley Nº 1178, inciso c) “Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los Sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantación”.[11]

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

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

En este contexto, los objetivos implícitos del SAP son los siguientes:

- Lograr que las demandas de personal respondan a los objetivos de las entidades emergentes de las necesidades de la sociedad.

- Dotar a la administración pública de servidores públicos idóneos, seleccionados competitivamente a través de procesos transparentes y objetivos de reclutamiento y selección.

- Evaluar el desempeño del servidor público, para apreciar objetivamente el grado de cumplimiento de los resultados para un puesto.

[11] Ley 1178, Gaceta Oficial del 20 de julio del 1.990, pág. 15

- Capacitar, para mejorar la contribución de los servidores públicos en el cumplimiento de los fines de la entidad.

- Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, mediante la movilidad de personal.

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

Comprende los subsistemas de:

	SUBSISTEMAS	CARACTERISTICAS
1	DOTACIÓN DE PERSONAL	Conjunto de procesos para la dotación técnica de personal, previo establecimiento de las necesidades de personal, y comprende: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos, Cuantificación de la Demanda de Personal, Análisis de la Oferta Interna de Personal Formulación del Plan de Personal, Programación Operativa Anual Individual, Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción o Integración y Evaluación de confirmación.
2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Es un proceso que mide el grado de cumplimiento del POAI, por parte del servidor público y comprende: Programación, Ejecución de la Evaluación del Desempeño.
3	MOVILIDAD DE PERSONAL	Conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, y comprende: Promoción. Rotación, Transferencia y Retiro.
		Conjunto de Procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes con el

4	CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	propósito de mejorar su desempeño y comprende: Detección de necesidades de capacitación, Programación, Ejecución, Evaluación de la capacitación y de los Resultados de la Capacitación.
5	REGISTRO	Refiere a la integración y actualización de la información generada por el SAP y comprende los procesos: Generación, Organización y Actualización de la información.

Fuente: Ley 1178

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO

2.1 Antecedentes del Municipio de Santa Rosa del Sara (Segunda Sección Municipal de la provincia Sara)

Santa Rosa del Sara perteneció a la antigua Misión Jesuítica de Moxos, poblada por indios chiriguanos que habitaban esas tierras húmedas y fértiles.
El terreno en esta zona es apto para la agricultura. Su economía se basa en la producción agrícola, pecuaria y forestal. Los principales cultivos son el arroz, maíz, soya, frejol, yuca y plátano, destinados principalmente al consumo interno; los excedentes de arroz son comercializados. La actividad pecuaria se enfoca en la cría de ganado bovino, aves de corral, cerdos, ovinos y caprinos. La ganadería en menos escala es utilizada para el consumo doméstico. Por la existencia de recursos forestales, la población se dedica al trabajo en aserraderos y carpinterías. Diversas especies de árboles maderables proveen de materia prima para la construcción. El municipio tiene un potencial hidrocarburífero, especialmente de gas natural, que puede aprovecharse en sistemas renovables, tales como el biogás, la energía eólica, hídrica y solar. El potencial pecuario es notable, sobre todo para la producción de leche y queso; en este sentido, existen proyectos orientados al incremento de la producción y la construcción de lecherías. Los recursos hídricos son abundantes; se cuenta con muchas corrientes de agua subterránea de poca profundidad.

2.1.1 Fundación

Santa Rosa fue fundada en 1764 por el misionero jesuita P. Gabriel Díaz, con indios de la nación chiriguana, tres años antes de la expulsión de los misioneros de la compañía de Jesús, en tierras que eran parte de una las estancias de la misión de los Santos Desposorios de Buena Vista. Ambas misiones dependían de Moxos, como se puede evidenciar en el documento encontrado en el archivo de la Casa de la Cultura de Montero, en esta misión no se logró el desarrollo de las artes y la

música como sucedió en todas las otras misiones, tal vez debido a la poca estancia de los jesuitas en esta nueva misión.

2.1.2 Creación

La segunda sección municipal se crea según Ley de fecha 8 de abril de 1926.

2.1.3 Origen del nombre

Los primeros pobladores le llamaban Sara al río Guapay que según su origen chané quiere decir "quietud de aguas", o también llamado “río grande” por los conquistadores y colonizadores españoles.

2.1.4 División Política

Cantones: Santa Rosa del Sara, Palometas, Cuatro Ojos, La Estrella, Loma Alta

2.1.5 Ubicación geográfica

Se ubica en la llanura chaco-beniana.

2.1.6 Vías de acceso

Se llega por un camino secundario, entrando de la nueva carretera asfaltada que conecta Santa Cruz con Cochabamba.

2.1.7 Distancia

Se encuentra a 115 kilómetros de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra

2.1.8 Clima

Es húmedo subtropical, con una temperatura media anual de 24ºC

2.1.9 Población

Según datos del INE (2001) tiene 15.052 habitantes.

2.2 Factor situacional

2.2.1 Visión (Tomado del PDM 2010-2014; pag.214)

La visión que tienen los actores, se expresa en forma general a continuación:

- Contar con mayor participación de autoridades y de la base en la toma de decisiones, a través de reuniones periódicas.
- Una Municipalidad capaz de maximizar la movilización de recursos, tanto internos como externos de las comunidades.
- Contar con medios de comunicación, transporte y acceso.
- Reducir el índice del analfabetismo y contar con la infraestructura y personal necesarios de educación y salud.
- Un Municipio con más desarrollo agro ganadero forestal capaz de asegurar y movilizar el microcrédito y apoyo técnico a las comunidades.
- Con más campos deportivos, áreas verdes y con más atención a la cultura y bibliotecas para la lectura.
- Que cuente con una Municipalidad fortalecida capaz de mantener a su personal capacitado continuamente y que ofrezca el salario adecuado.
- Que cuente con servicios básicos necesarios, priorizando el agua potable.
- Con personas sin prejuicios de clase, sexo, credo político y cualquier otro que pueda dividir a la comunidad en general.
- Con un liderazgo compartido y con el máximo de honestidad.
- Con mayor identificación de sus personas profesionales, capaces e instruidas.
- Que asegure un medio ambiente sostenible en relación a la erosión de la tierra, depredación de la flora, fauna y bosques.

2.2.2 Misión (Tomado del PDM 2010-2014; pag.215)

"Gestionar en forma participativa, el desarrollo del Municipio, de acuerdo a las necesidades priorizadas por todas las comunidades, actores sociales, sector privado y la sociedad civil."

2.3 Entorno político y social

2.3.1 Político

En opinión de Rolando Cuellar Saldias de CIPCA, (http://www.cipca.org.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=484:zdpa&catid=75:zdpa&Itemid=117) en el municipio de Santa Rosa han sucedido una serie de cambios en el contexto municipal que será importante subrayarlos.

Meses antes de las últimas elecciones municipales, la organización campesina del norte del municipio de Santa Rosa eligió a través de cabildos propios a sus representantes - hombres y mujeres - para candidatos a Alcalde y Concejales del periodo 2005 - 2010. Al mismo tiempo, los partidos tradicionales (MNR, ADN, MIR) hacían lo propio eligiendo a "dedo" a sus candidatos que resultaron ser los mismos jefes de sus partidos. Finalmente, también se conformó una agrupación ciudadana que aglutinaba gente disconforme de los partidos tradicionales y algunos "independientes".

Así, con este escenario, se desarrolló la campaña de cada organización política. Los resultados dieron ganador a los representantes campesinos que se postularon con el partido político M.A.S; obtuvieron dos concejales y para llegar a ser gobierno municipal se aliaron con el concejal del MIR en un acuerdo por el Nuevo Gobierno Municipal de Santa Rosa del Sara.

Vale la pena puntualizar algunos aspectos que trascienden la esfera no sólo municipal:

Primero.-

Se ha evidenciado la crisis en la cual están sumidos los partidos políticos, una crisis que se origina principalmente por el poco o casi nulo ejercicio de la democracia al interior de los partidos políticos.

Segundo.-

Si bien la apertura del sistema democrático a través de la promulgación de la Ley de Agrupaciones Ciudadanas y Pueblos Indígenas en su concepción permitiría la participación de grupos sociales imposibilitados en participar en el sistema anterior, ésta ha servido para que los políticos tradicionales hagan uso de ello, aunque somos conocedores que efectos positivos se han dado en otras regiones, sin embargo la población se dio cuenta del mismo.

Tercero.-

La presencia de colonizadores y la importancia de éstos en Santa Cruz es inminente, no por nada hoy se tiene en un municipio cruceño, como lo es Santa Rosa del Sara, un Alcalde de orientación socialista (MAS), lo que llama ciertamente a una reflexión en cuanto a la participación de los mismos en los procesos políticos y de representación que se van dando al interior de Santa Cruz.

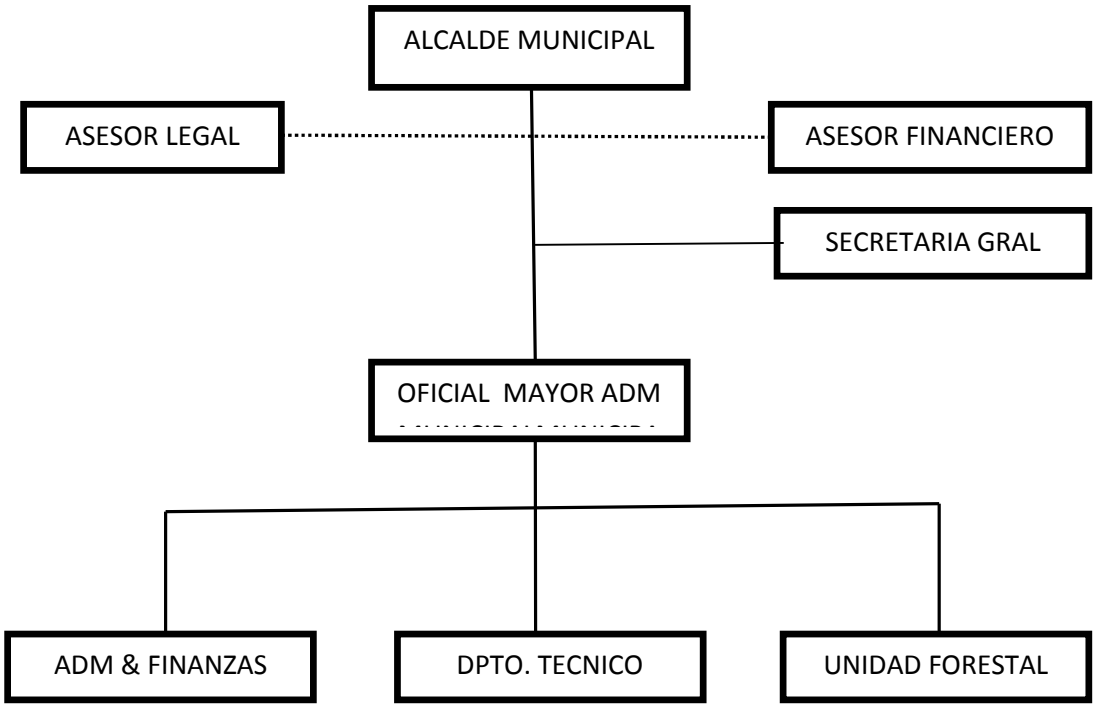
2.3.2. Social

Los desafíos más importantes son atender con buena calidad los servicios básicos de Salud, Educación y mejorar las condiciones de transitabilidad de los caminos para promover y fortalecer la producción agropecuaria sostenible en la zona, derechos que venían siendo relegados por los anteriores gobiernos municipales por una cuestión de falta de voluntad política. Sin embargo, no cumplir estos desafíos será haber perdido la oportunidad de desarrollar el municipio, será haber defraudado a toda la población que le ha dado la confianza y apoyo, y será volver a tiempos y prácticas de gobernar de antes.

Finalmente, lo sucedido en Santa Rosa del Sara es una muestra de los profundos cambios políticos y sociales que se están dando al interior de Santa Cruz y Bolivia en su conjunto, vale la pena promover la participación de todos los grupos sociales sin estereotipos ni egoísmos.

2.4 Estructura Organizacional

2.4.1 Organigrama General



Fuente: PDM 2010-2014

2.4.2 Organismo ejecutivo y deliberativo

En el municipio de Santa Rosa del Sara, el Gobierno Municipal, es el organismo más representativo, porque sus miembros son elegidos por el pueblo, mediante votación democrática. Tiene dos instancias:

- El Concejo Municipal: 5 Concejales.
- El Organismo ejecutivo: Alcalde y su planta Técnico Administrativa.

El Concejo Municipal es el ente que delibera, aprueba o rechaza y en su caso asume los resultados del proceso de la planificación Participativa Municipal. Participa en las

actividades de la concertación y la toma de decisiones. Cuenta con el apoyo de los Agentes Cantonales y una Secretaria.

El Alcalde Municipal, es la máxima autoridad ejecutiva municipal que coordina, operativiza las acciones de la Planificación Participativa Municipal. Cuenta con el apoyo de un Asesor Legal, un Asesor Financiero, una Secretaria General y un dependiente directo que es el Oficial Mayor.

2.4.3 Nivel operativo

El Oficial Mayor es el nivel operativo y la instancia de colaboración inmediata del Alcalde Municipal en la dirección y administración de la H.A.M. En este nivel se cuenta con tres unidades operativas: Unidad de Administración y Finanzas, Unidad y Departamento Técnico, y la Unidad Forestal.

De la Unidad de Administración y Finanzas depende el Administrador de Salud y la tesorería, a su vez el Administrador de Salud tiene a su cargo al responsable de Género y Familia, y de la Tesorería depende el responsable de almacenes y activos fijos, la intendencia y el camal Municipal.

De la Unidad y Departamento Técnico dependen el catastro Urbano y Rural, Mantenimiento de Caminos, el Fiscal de Obras y Alumbrado Público.

De la Unidad Forestal dependen el responsable del Mantenimiento de Plazas y el Técnico Agrónomo.

2.4.4 Manuales

Se ha verificado que el municipio de Santa Rosa del Sara actualmente cuenta con un Manual de Organización y Funciones del año 2004, que no se ajusta a la estructura vigente.

No existe el Manual de Puestos que estipula el Sistema de Administración de Personal SAP.

2.5 Tamaño de la muestra

Al definir el tamaño de la muestra, debemos procurar que esta información sea representativa, válida, confiable y constituya un mínimo costo. El tamaño de la muestra estará delimitado por los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo de que se dispone.

Para fines del presente estudio se han considerado dos elementos del muestreo estadístico: Universo y tamaño de la muestra; información suficiente para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de la presente consultoría.

En una entrevista sostenida con el Oficial Mayor Administrativo (Rubén Rodríguez Marzana) de este municipio y su posterior verificación en planillas, se establece que son 29 personas (universo) que trabajan de manera directa y los otros trabajadores de forma indirecta con contratos específicos en los diferentes proyectos, cuya remuneración es pagada por organizaciones no gubernamentales que trabajan en la provincia Sara-Ichilo.

Para efectos del presente estudio, llenaron la encuesta 23 servidores públicos (tamaño de la muestra); lo que representa una muestra significativa del 79% respecto al universo. Los seis (6) servidores públicos no encuestados se encontraban en comisión en las diferentes comunidades y no fue posible encuestarlos.

Para complementar la información se han realizado entrevistas y encuestas a concejales (3) y sub-alcaldes (4) que son parte del nivel superior directivo de este municipio.

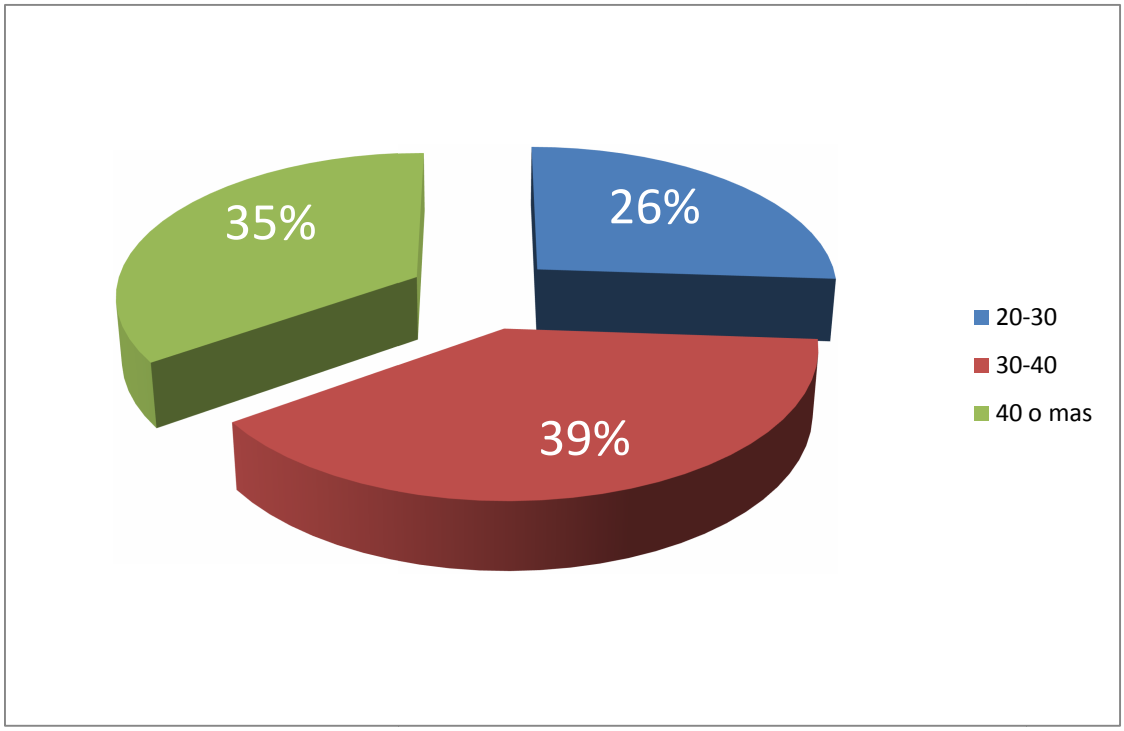
2.6 Características del personal

2.6.1 Edad

Resultado sobre edad

Gráfico 2.1

20-30	6	26%
30-40	9	39%
40 o mas	8	35%
Total	23	100%



Fuente: Elaboración propia

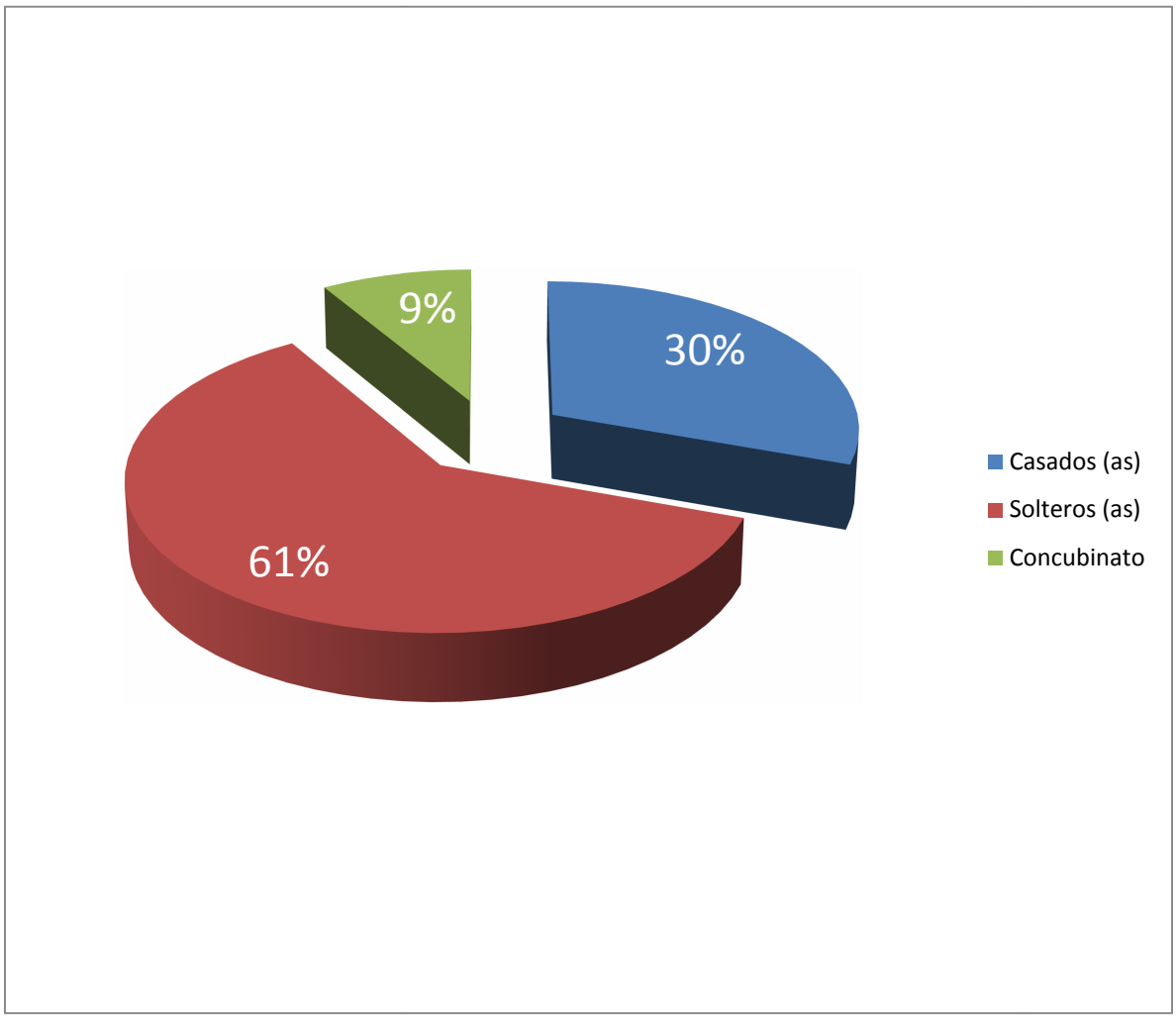
El 26% tiene una edad que fluctúa entre los 20 y 30 años. El 35% está entre los 40 años o más. El 39% entre los 30 y 40 años.

2.6.2 Estado civil

Resultado sobre estado civil

Gráfico 2.2

Casados (as)	7	30%
Solteros (as)	14	61%
Concubinato	2	9%
Total	23	100%



Fuente: Elaboración propia

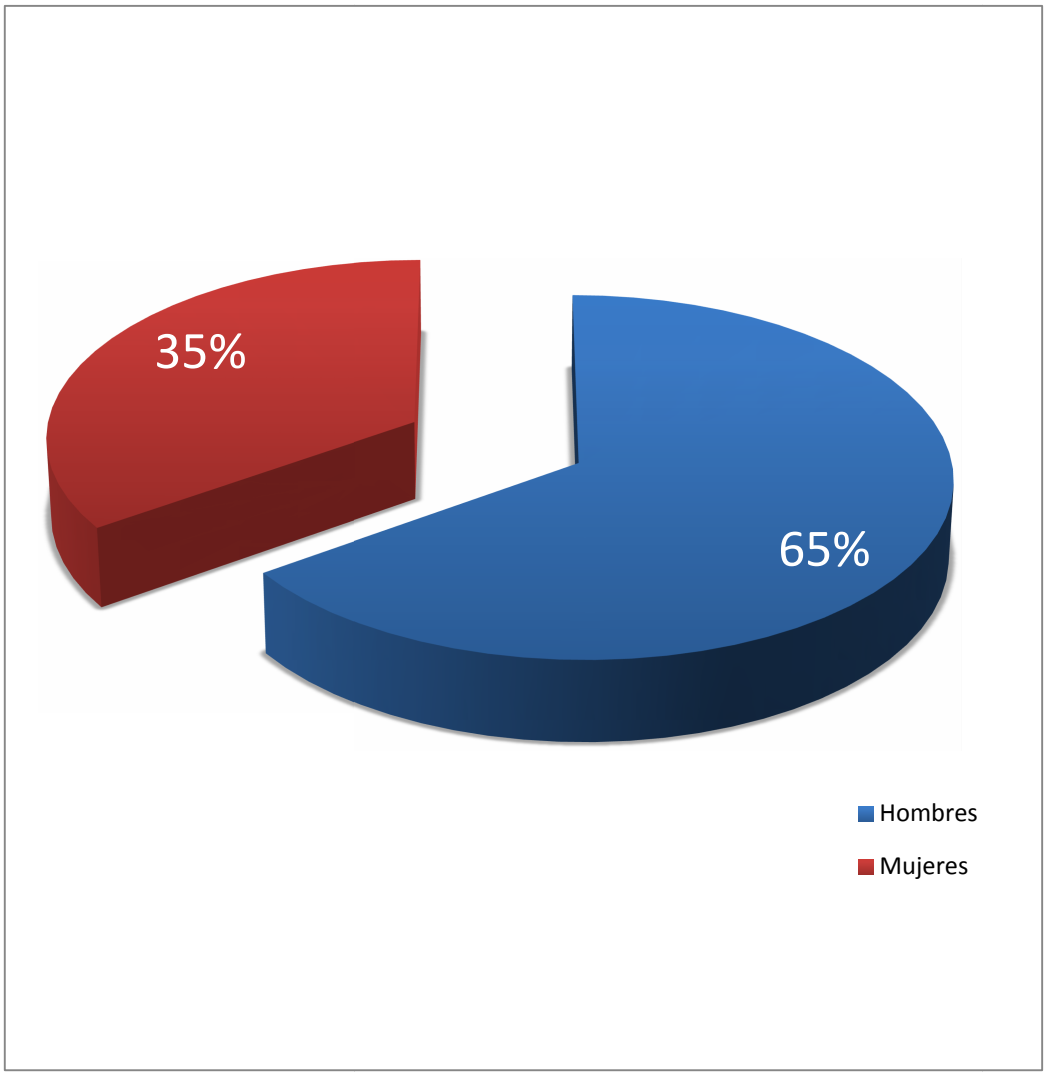
Los resultados de la encuesta establecen que el 9% vive en concubinato; el 30% indica estar casado(a) y el 61% soltero (a).

2.6.3 Género

Resultado sobre género

Gráfico 2.3

Género	Cantidad	Porcentaje
Hombres	15	65%
Mujeres	8	35%
Total	23	100%



Fuente: Elaboración propia

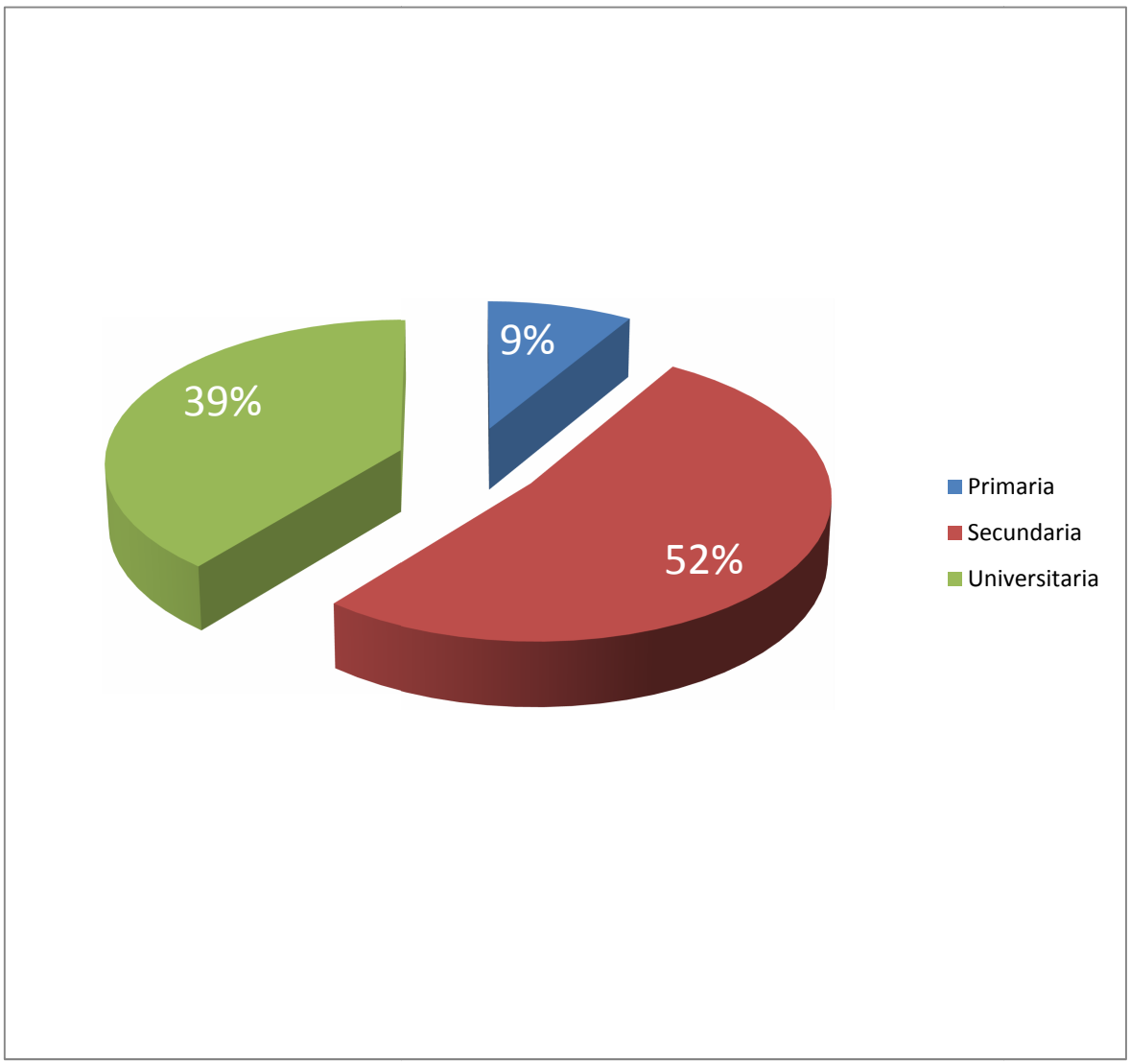
El 65% de los servidores públicos encuestados que trabajan en el municipio de Santa Rosa del Sara son hombres y el 35% mujeres.

2.6.4 Nivel de formación

Resultado sobre nivel de formación

Gráfico 2.4

Primaria	2	9%
Secundaria	12	52%
Universitaria	9	39%
Total	23	100%



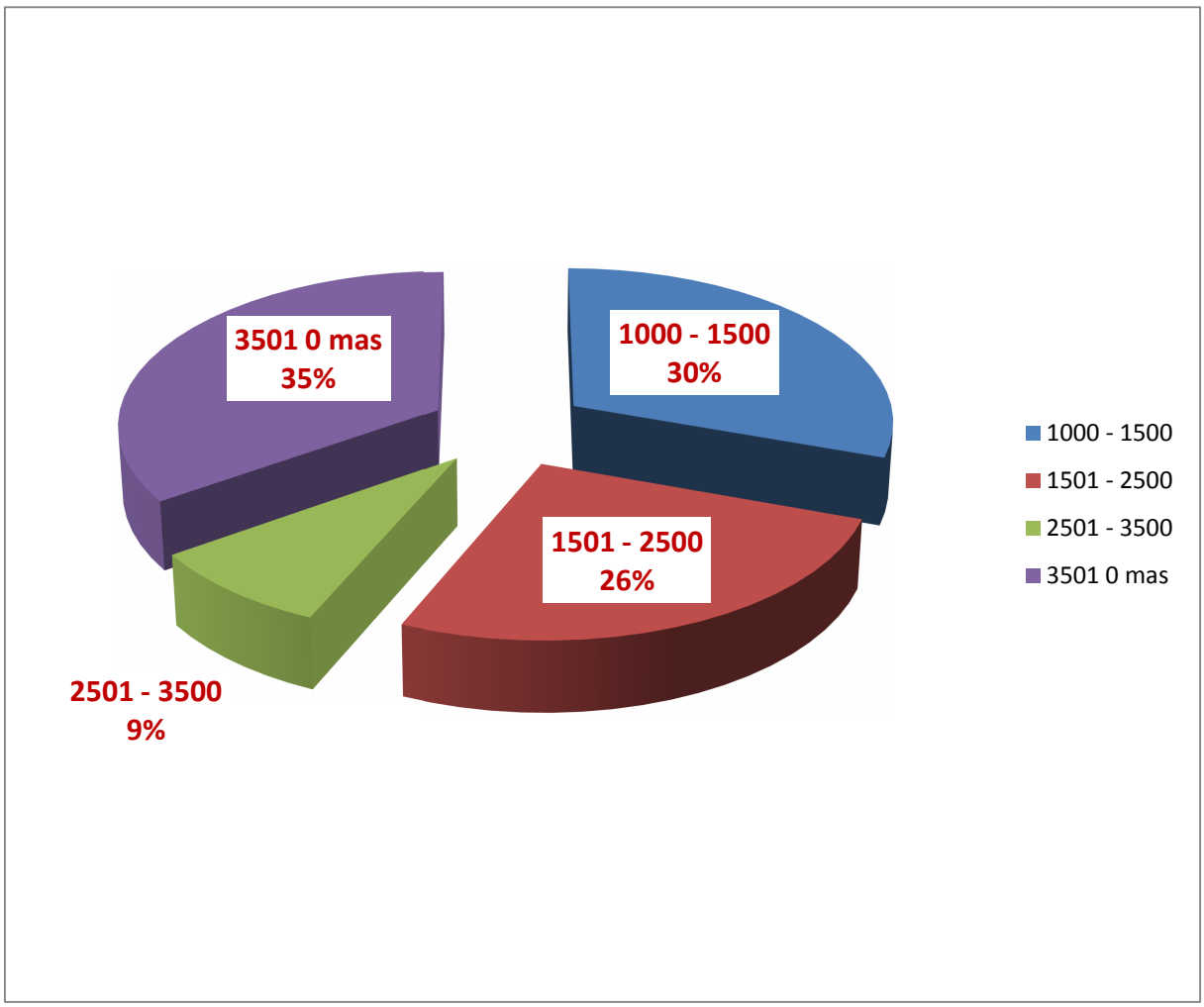
Fuente: Elaboración propia

El 9% de los encuestados tiene un nivel de formación primario; el 39% universitario y el 52% secundario.

2.6.5 Remuneración

1000 - 1500	7	30%
1501 - 2500	6	26%
2501 - 3500	2	9%
3501 0 mas	8	35%
Total	23	100%

Gráfico 2.5



Fuente: Elaboración propia

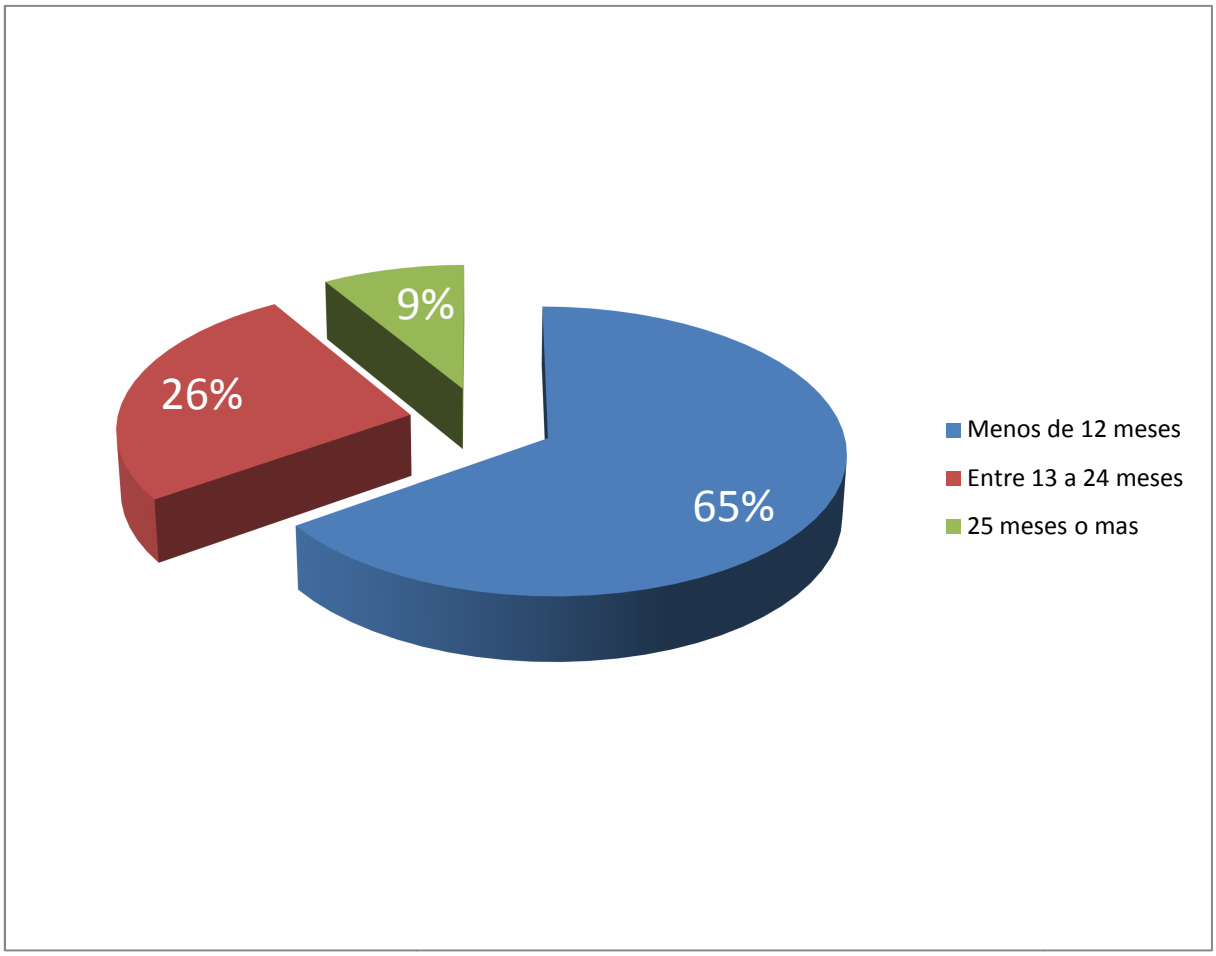
De los 23 servidores públicos encuestados, 9% recibe un sueldo entre 2.501 y 3.500 Bs.; el 26% entre 1.501 y 2.500. El 30% entre 1.000 y 1.500; finalmente el 35% percibe un sueldo mensual de Bs. 3.501 o más. Cabe destacar que el mayor porcentaje percibe un sueldo de más de 3.501 Bs.

2.6.6 Antigüedad

Resultado sobre antigüedad

Gráfico 2.6

Menos de 12 meses	15	65%
Entre 13 a 24 meses	6	26%
25 meses o mas	2	9%
Total	23	100%



Fuente: Elaboración propia

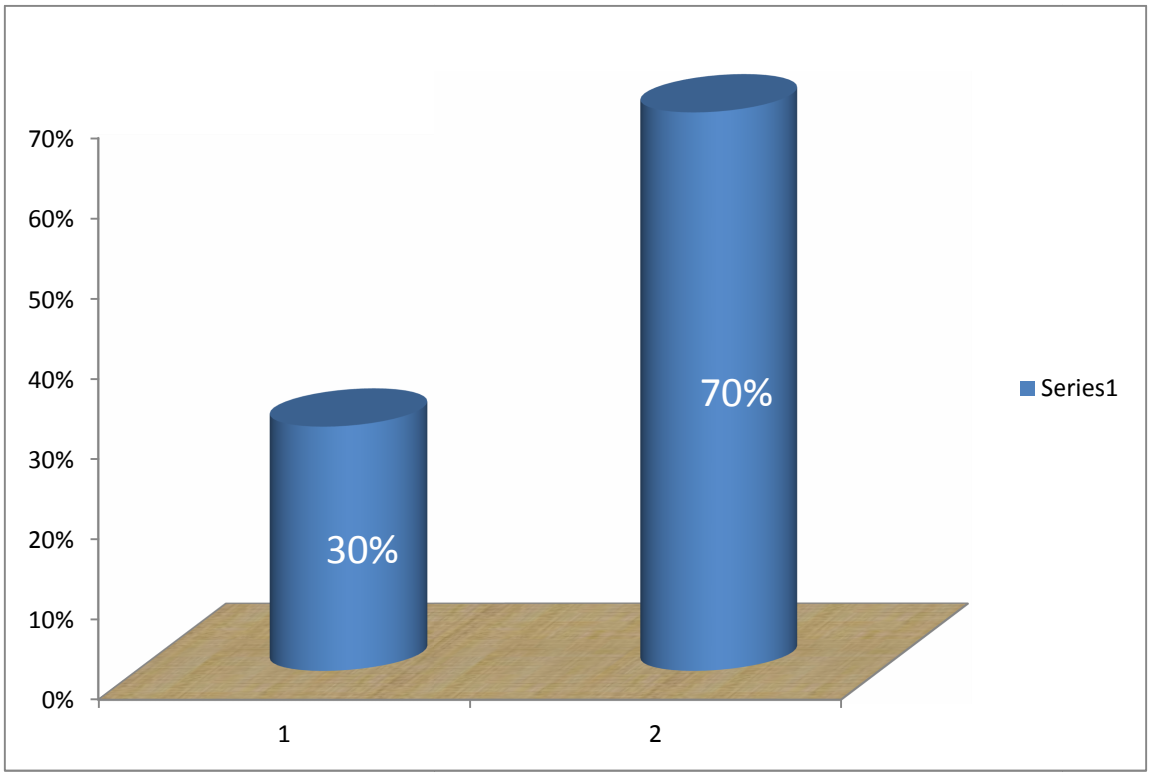
El 9% de los encuestados trabaja 25 meses o más; mientras que el 65% está prestando sus servicios en este municipio menos de 12 meses. El 26% está entre 13 y 24 meses.

2.7 Nivel de conocimiento del SAP

Resultado sobre conocimiento del SAP

Gráfico 2.7

SI	7	30%
NO	16	70%
Total	23	100%



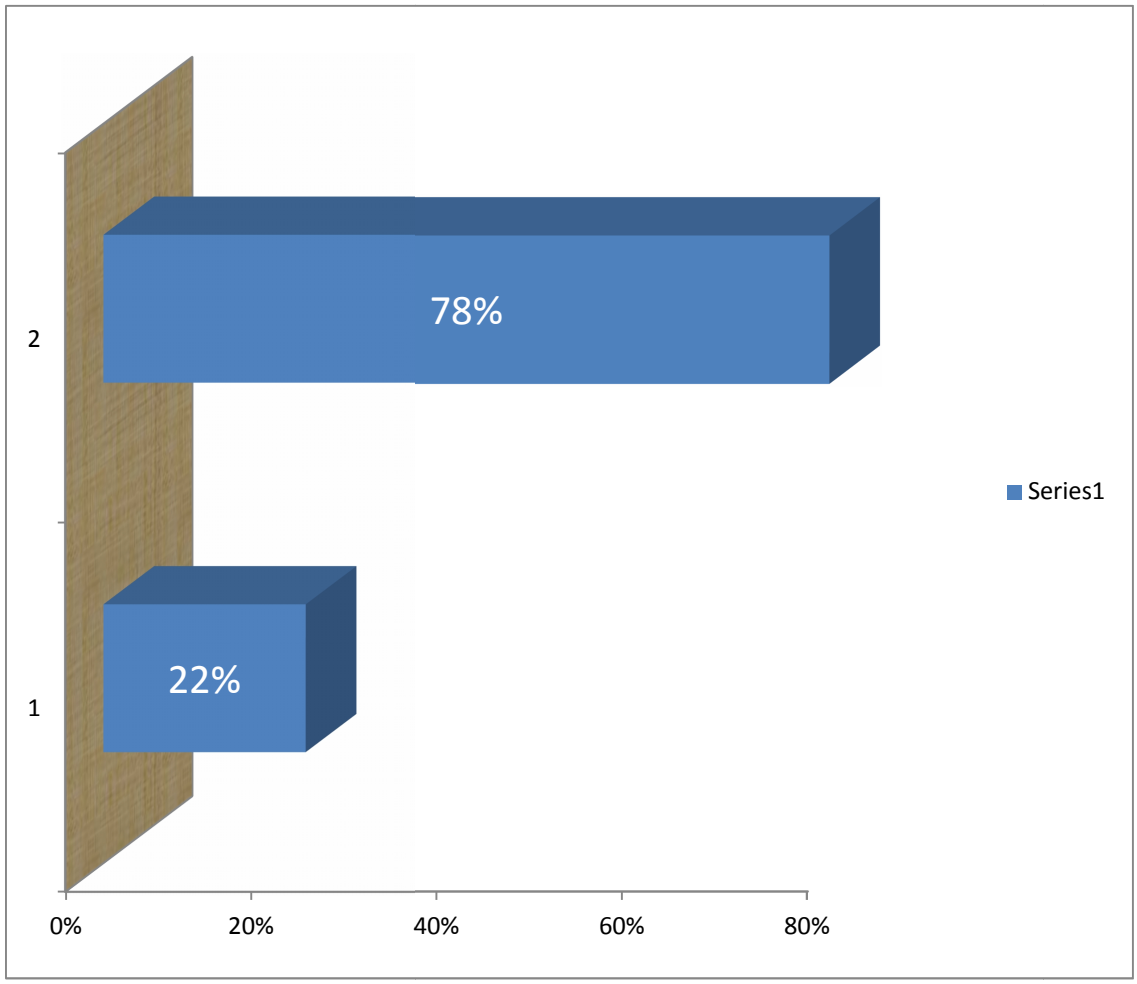
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, el 30% dice conocer el Sistema de Administración de Personal. El 70% no tiene conocimiento del SAP.

2.8 Nivel de conocimiento de los RE

Conocimiento sobre los reglamentos específicos Gráfico 2.8

SI	5	22%
NO	18	78%
Total	23	100%



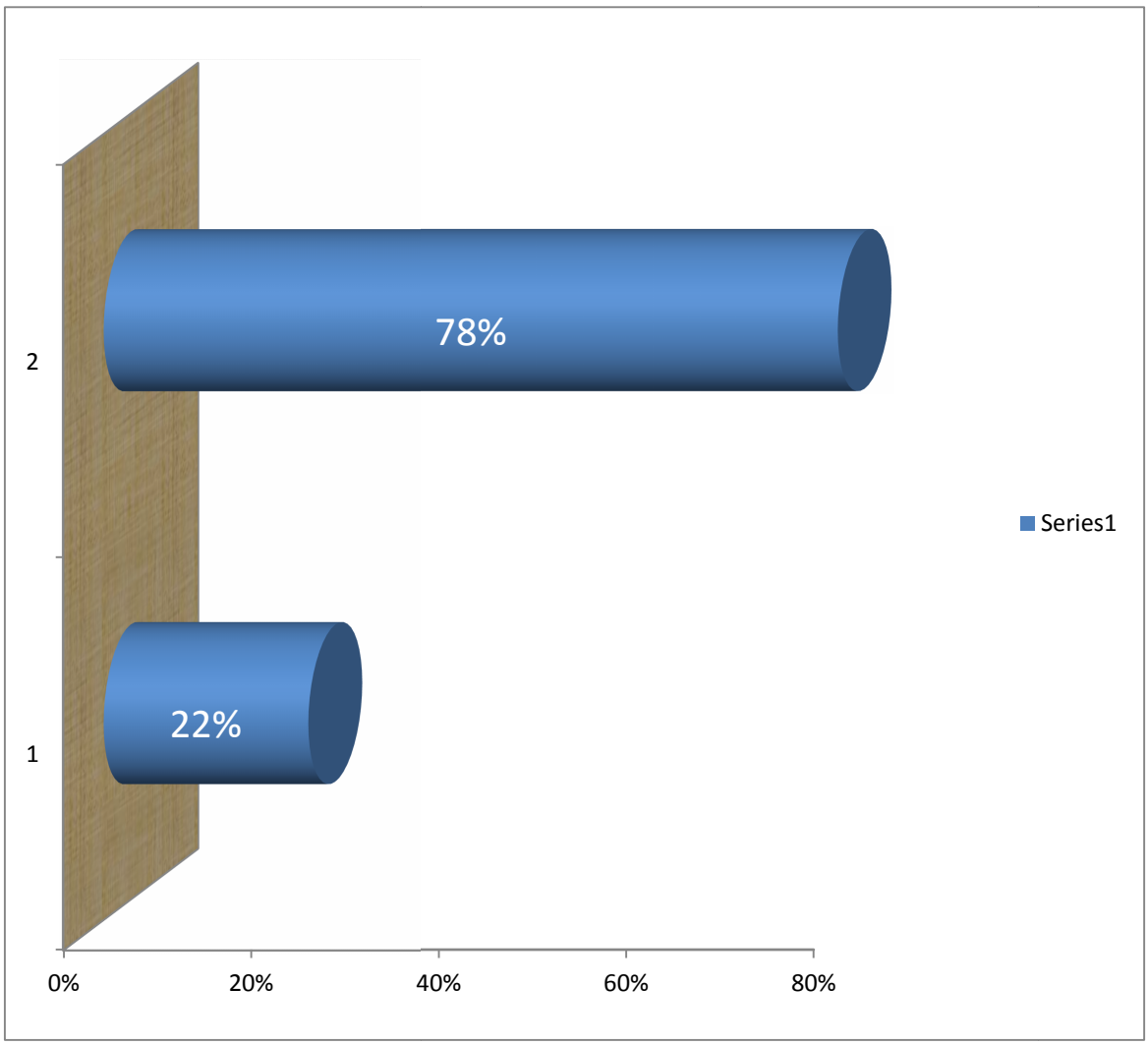
Fuente: Elaboración propia

El 22% de los encuestados dice conocer los RE; el 78% indica que no conoce este documento.

2.9 Nivel de conocimiento del RIP

Conocimiento sobre el reglamento interno de personal RIP Gráfico 2.9

SI	5	22%
NO	18	78%
Total	23	100%



Fuente: Elaboración propia

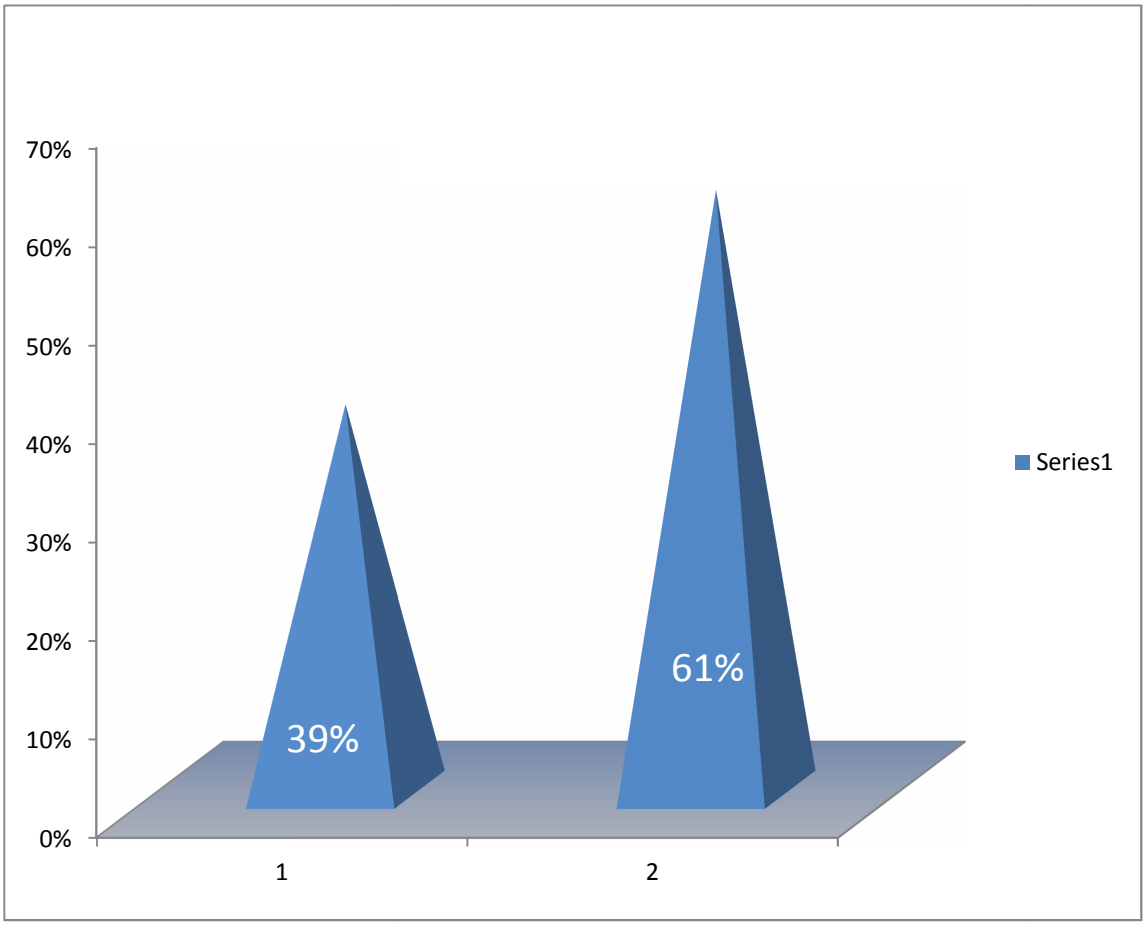
El 22% de los encuestados dice conocer el RIP; el 78% indica que no conoce este documento.

2.10 Pregunta sobre el POAI

Programa Operativo Anual Individual

Gráfico 2.10

SI	9	39%
NO	14	61%
Total	23	100%



Fuente: Elaboración propia

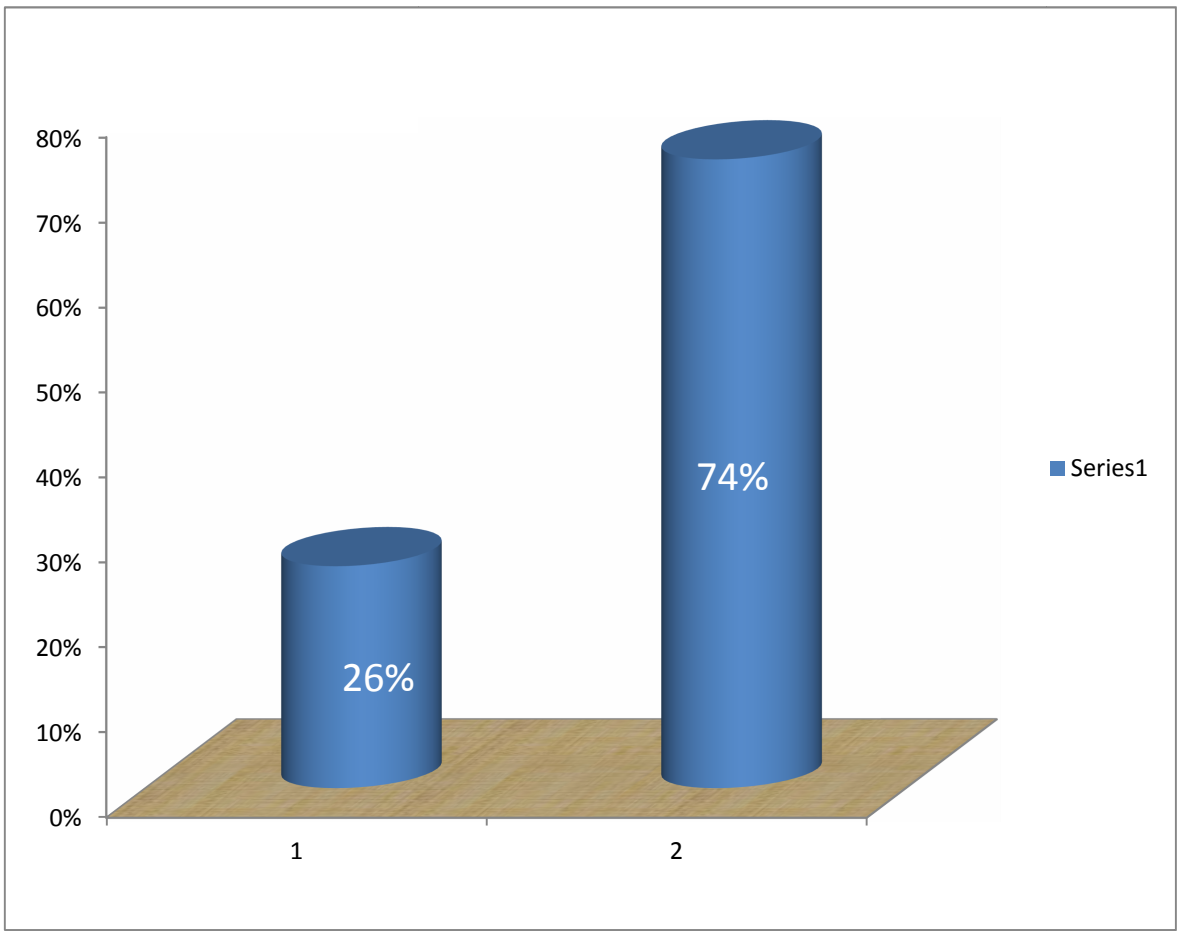
El 39% de los encuestados dice tener su POAI; el 61% indica que no posee este documento.

2.11 Pregunta sobre inducción de personal

¿Recibió inducción?

Gráfico 2.11

SI	6	26%
NO	17	74%
TOTAL	23	100%



Fuente: Elaboración propia

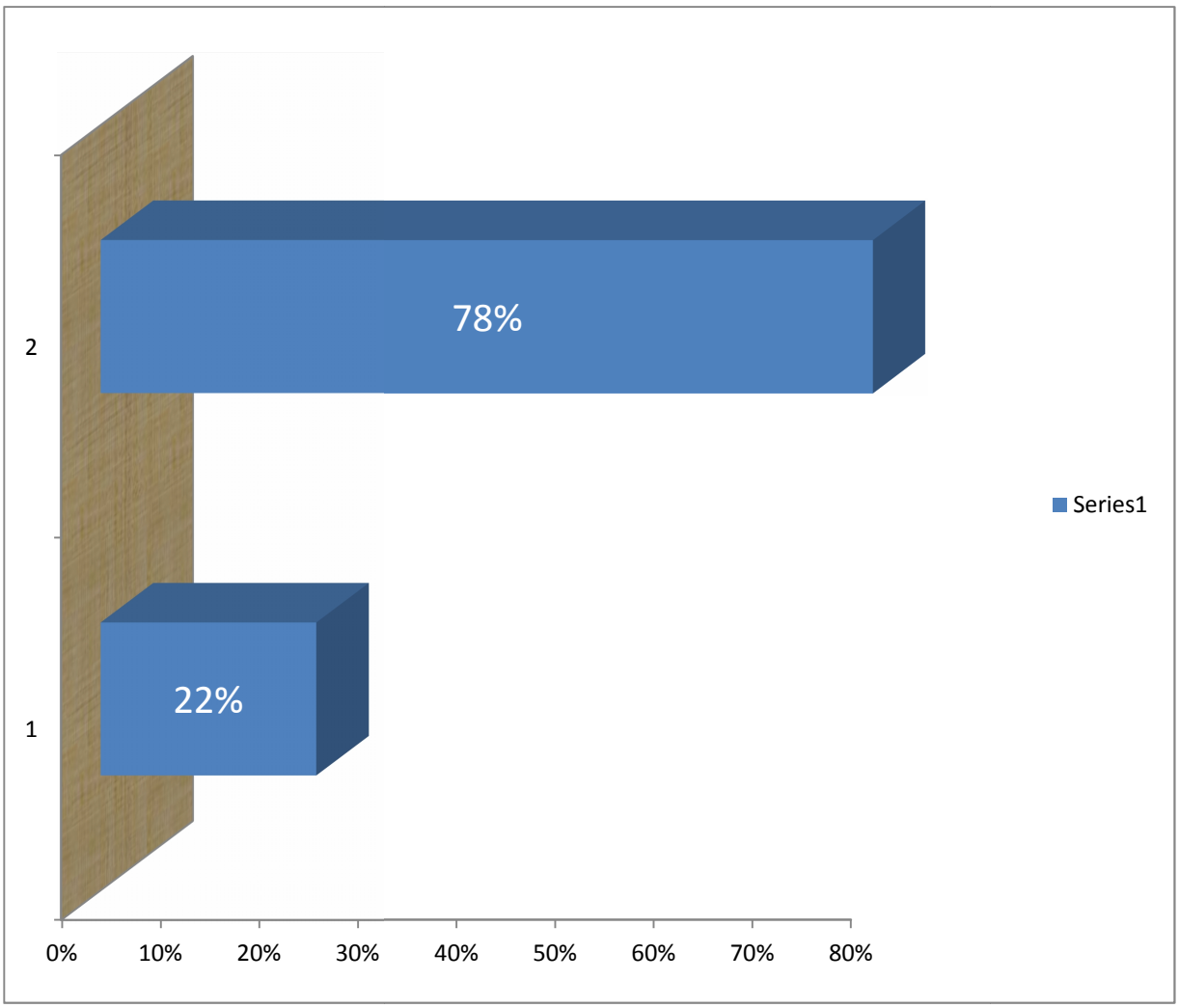
El 26% de los encuestados dice que recibió inducción; el 74% indica que no participó de este proceso.

2.12 Pregunta sobre evaluación de confirmación

¿Recibió la evaluación de confirmación?

Gráfico 2.12

SI	5	22%
NO	18	78%
TOTAL	23	100%



Fuente: Elaboración propia

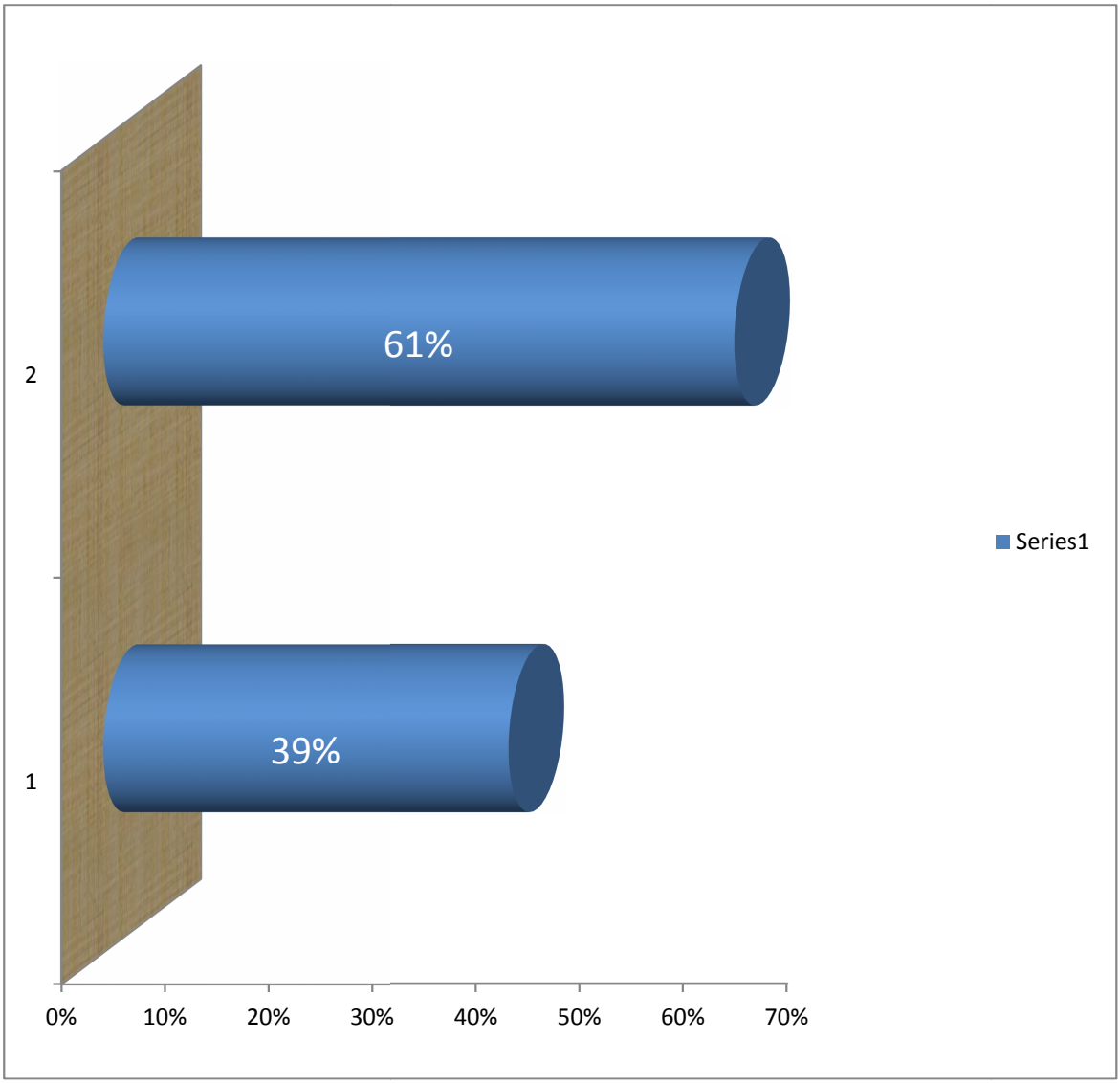
El 22% de los encuestados dice que recibió evaluación de confirmación; el 78% indica que no participó de este proceso.

2.13 Pregunta sobre evaluación del desempeño

¿Fue evaluado en su desempeño?

Gráfico 2.13

SI	9	39%
NO	14	61%
TOTAL	23	100%



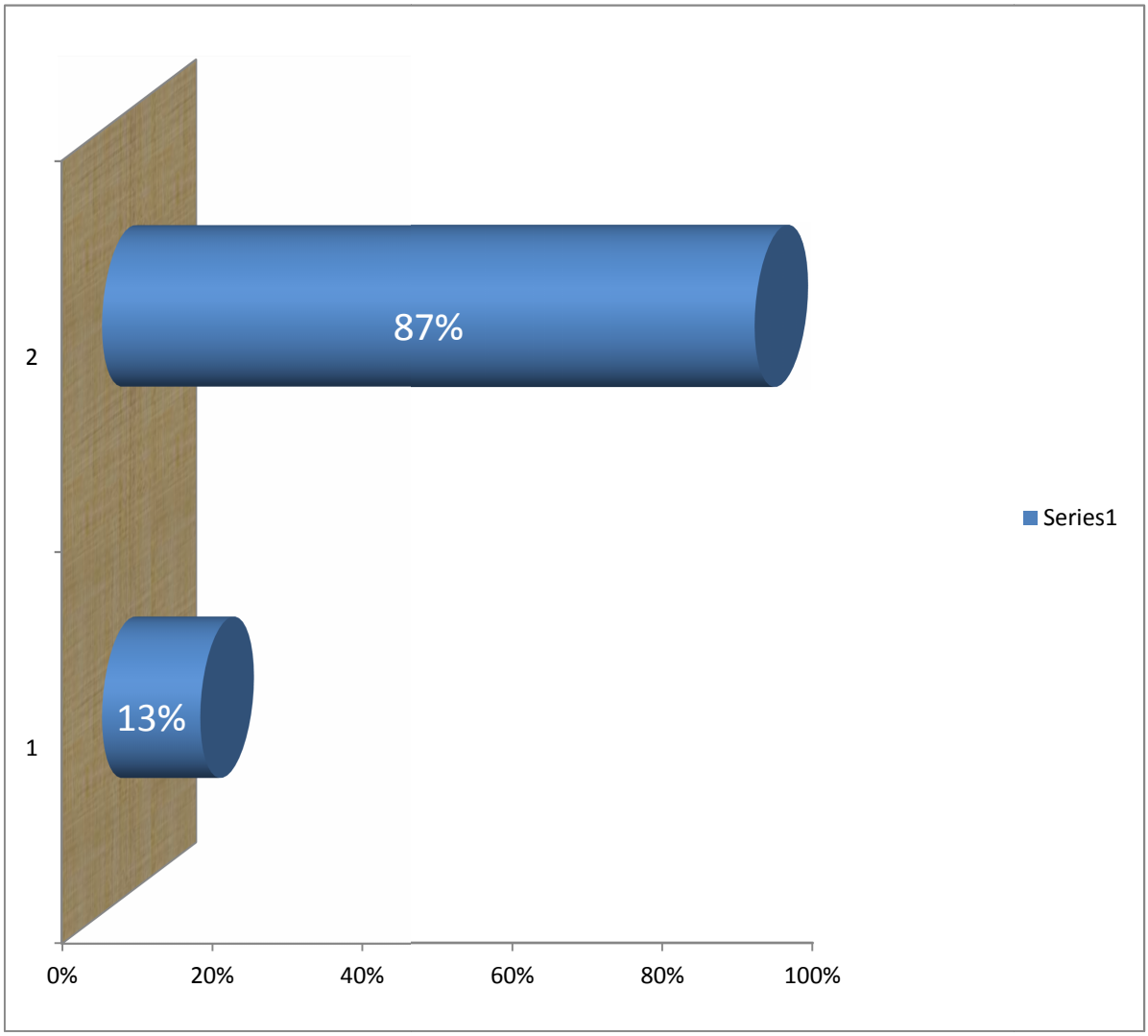
Fuente: Elaboración propia

El 39% de los encuestados dice que fue evaluado en su desempeño; el 61% indica que no participó de este proceso.

2.14 Pregunta sobre necesidades de capacitación

¿Participó expresando sus necesidades de capacitación? Gráfico 2.14

SI	3	13%
NO	20	87%
TOTAL	23	100%



Fuente: Elaboración propia

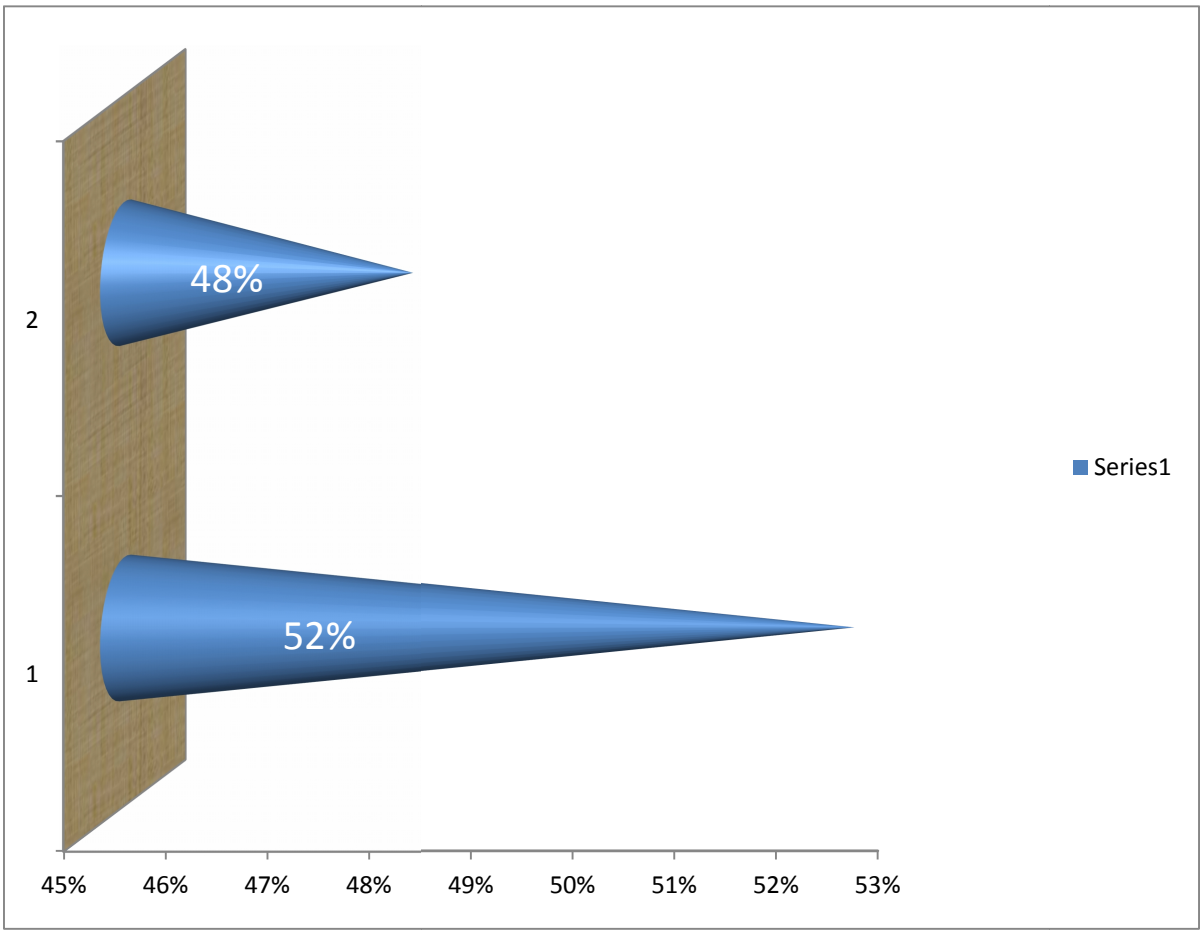
De los 23 encuestados, 13% responde diciendo que ha participado expresando sus necesidades de capacitación; mientras que el 87% indica que no fue parte de este proceso.

2.15 Pregunta sobre capacitación productiva

¿Ha recibido capacitación productiva?

Gráfico 2.15

SI	12	52%
NO	11	48%
TOTAL	23	100%



Fuente: Elaboración propia

El 52% responde que ha recibido capacitación productiva; mientras que el 48% responde que no.

2.16 Revisión documentaria sobre documentos Institucionales

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
PDM	X		
Estructura Organizacional		XX	
MOF		XX	
Manual de Puestos			XXX
Reglamentos Específicos			XXX

Fuente: Elaboración propia

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

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

Los Reglamentos Específicos RE, la **Ley 2028 de Municipalidades del 28 de octubre del 1.999** establece en su artículo 61 que la carrera administrativa municipal se articula mediante el Sistema de Administración de Personal SAP. El Art. 44º numeral 18, en el acápite referido a las atribuciones del Alcalde Municipal señala:

“El Alcalde Municipal debe elaborar y aplicar los **Reglamentos Específicos** para implantar e institucionalizar los procesos de Administración y Control Gubernamental en el marco de las Normas Básicas respectivas”.

2.17 Revisión documentaria sobre el subsistema de Dotación

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

- Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo,
- Estrategias para la reasignación o adecuación de personal,

- Estrategias de implantación de la carrera administrativa y nuevas incorporaciones,
- Estrategia de capacitación institucional.

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

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

El instrumento básico para el análisis de la oferta interna de personal es el **inventario de personal** que deberá ser elaborado en forma previa a la formulación del plan de personal y actualizado en función de las necesidades de la organización.

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

a. La determinación de los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se efectuarán siguiendo los lineamientos establecidos por el Programa de Operaciones Anual conforme a los procedimientos diseñados por el Servicio Nacional de Administración de Personal.
b. La programación operativa anual individual contendrá:

- Identificación: la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad.
- Descripción: la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.
- Especificación: los requisitos personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante.

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

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

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

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

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

2.18 Revisión documentaria sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

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

2.19 Revisión documentaria sobre el subsistema de Movilidad

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

La promoción vertical se realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento, establecidos en las presentes Normas Básicas. Deberá existir la demanda claramente identificada en el marco del Sistema de Programación de

Operaciones y Sistema de Organización Administrativa, y la disponibilidad efectiva del puesto vacante.

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

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

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

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

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

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

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

- La decisión de retiro por supresión del puesto, deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 30 días calendario.
- **Retiro forzoso**, procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y en el Reglamento Interno de la entidad.
- También se considera retiro forzoso el originado en la reducción de la remuneración previamente asignada, en cuyo caso el servidor podrá o no acogerse al retiro.
- **Prisión** formal del servidor público, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada.
- **Rescisión del contrato** de trabajo del personal eventual.

La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño conforme a las Normas Básicas.

2.20 Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación Productiva

Elemento	**Cumple**	**Parcialmente**	**No cumple**
Detección de necesidades de capacitación			**XXX**
Programa de Capacitación			**XXX**
Talleres, cursos, seminarios ejecutados		**XXX**	
Instrumentos de Evaluación de la Capacitación			**XXX**
Evaluación Resultados de la Capacitación			**XXX**

Fuente: Elaboración propia

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los

resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

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

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

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

Además se deberá considerar:

a. Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país, que deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.

b. Las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, deben estar definidas en el reglamento específico de la entidad, priorizando al personal de carrera.

2.21 Revisión documentaria sobre el subsistema de Registro

Elemento	Cumple	Parcialmente	No cumple
Documentos individuales del servidor público	X		
Documentos propios del sistema	X		
Ficha personal del servidor público			XXX
Archivos del activo de personal			XXX
Archivos del pasivo de personal			XXX
Inventario de personal		XX	

Fuente: Elaboración propia

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

El Subsistema de Registro tiene por objetivos:

- Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.

- Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.

- Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública.
- Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función de personal en los

sectores sujetos a la aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y las Normas Básicas.

Las entidades públicas organizarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios.

Cada entidad abrirá, actualizará y conservará una ficha personal del servidor público, en la cual se archivará la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso a la entidad que acreditan su situación tanto personal como profesional; las acciones de personal y otros documentos que conformen su historia funcionaria.

Documentos propios del sistema. La información generada por el funcionamiento del sistema estará contenida en documentos clasificados por subsistemas y archivados para facilitar su control y mantenimiento.

Corresponden a este tipo de documentos la planilla presupuestaria, planillas de sueldos, las acciones de personal y todo otro documento técnico relativo a la administración de personal.

Las fichas personales se organizarán obligatoriamente en un archivo físico y conforme a las directrices emanadas por el SNAP, bajo los estándares del Sistema de Información de Administración de Personal, sin perjuicio de utilizar medios informáticos. Este archivo tendrá carácter confidencial y será instalado en un lugar seguro. El acceso a las fichas personales estará permitido sólo a su titular, al jefe inmediato superior y al personal de su custodia.

Archivos físicos, que serán de dos tipos: activo y pasivo

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

2.22 Sub-alcaldes en los distritos

Este municipio tiene 7 distritos, por consiguiente 7 sub-alcaldes, en una entrevista y posterior llenado de un cuestionario de 5 de ellos (71%), se pudo constatar lo siguiente:

a) Ninguno de ellos pudo explicar a cabalidad en qué consiste el SAP
b) No tienen conocimiento sobre la existencia o no de Reglamentos Específicos.
c) La mayoría de ellos atribuye responsabilidad al Oficial Mayor Administrativo por la aplicación del SAP
d) Ninguno de ellos pudo explicar o señalar cuáles son los subsistemas de SAP.
e) Ninguno de ellos pudo indicar que tipo de responsabilidad genera el incumplimiento de la aplicación del SAP.
f) Ninguno de ellos expresa un conocimiento adecuado sobre las Normas Básicas del SAP.
g) Ante la pregunta: “Todas las disposiciones legales son de cumplimiento obligatorio” todos están de acuerdo con esta afirmación.

2.23 Conclusiones del diagnóstico

Concluido el trabajo de consultoría en sus etapas de entrevistas, revisión documentaria, el llenado y tabulado de las encuestas a los servidores públicos de este municipio, se puede indicar que:

a) Las autoridades del nivel Superior Directivo, las del Técnico Operativo y Apoyo Administrativo, tienen un marcado desconocimiento de la normativa del SAP.
b) Esta situación no permite la aplicación integral y el cumplimiento de lo estipulado en la Ley 1178, las NB establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y su brazo operativo el SNAP.
c) El incumplimiento de la norma repercute negativamente en la gestión municipal y el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de este municipio.
d) La Ley 1178 establece responsabilidades para sus autoridades, dado que las disposiciones legales son de cumplimiento obligatorio. Esta Ley en su artículo primero, inciso c) declara expresamente: “Lograr que **todo servidor público**, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos, rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma de su aplicación”
e) Se hace necesario la implementación de un Plan de Acción de corto plazo para solucionar las muchas falencias detectadas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN

3.1 Resultados de la investigación

3.1.1 Introducción

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

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

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

3.1.2 Documentos institucionales

Toda organización requiere la tenencia de documentos institucionales que identifiquen, regulen, sirvan de instrumentos eficaces para el logro de los objetivos y el cumplimiento de sus actividades, a tal efecto el municipio de Santa Rosa del Sara no está exento de este requerimiento.

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

- El municipio de Santa Rosa del Sara, tiene su **Plan de Desarrollo Municipal** PDM, cumple con este requerimiento institucional; el PDM está elaborado para 2010 al 2014.
- Referente a la estructura organizacional, se ha verificado que el municipio tiene un **organigrama**; sin embargo el instrumento está desactualizado y representa parcialmente los niveles de responsabilidad y autoridad.
- Tiene un **Manual de Organización y Funciones** que está obsoleto, el documento data del 2004 y no refleja las líneas de autoridad existente en este municipio.
- El municipio de Santa Rosa del Sara no tiene un **Manual de Puestos**, situación que dificulta la correcta aplicación de la remuneración en función a un puesto de trabajo específico.
- El municipio de Santa Rosa del Sara no tiene sus **Reglamentos Específicos** del SAP (RE-SAP). El no cumplimiento a esta disposición, genera responsabilidad administrativa para la MAE.

3.1.3 Subsistema de Dotación

Los resultados obtenidos mediante la entrevista y la revisión documentaria en este municipio y subsistema son:

- ✓ No cuenta con un **plan de personal** que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ El análisis de la **oferta interna** se realiza de manera accidental, en pláticas entre el Oficial Mayor Administrativo y el Alcalde.
- ✓ Referente a la **programación operativa anual individual**, el oficial mayor indica que se cumple; sin embargo no se ha podido verificar en el presente Trabajo Final de Grado, la existencia de estos documentos. En un muestreo aleatorio de tres servidores públicos que indican tenerlo, no fue posible confirmar.

- ✓ A través de un muestreo aleatorio, se confirma que algunos servidores públicos de este municipio reciben **inducción** de su inmediato superior en las labores que le son confiadas; aunque el mismo alcalde reconoce que es una inducción a medias.
- ✓ En el municipio de Santa Rosa del Sara no se cumple con el proceso de **evaluación de confirmación**.
- ✓ La entidad deberá organizar y mantener actualizado un **inventario de personal** con toda la información descriptiva y estadística relativa a los servidores públicos y a los procesos que se desarrollan en cada uno de los subsistemas, con el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones, políticas en materia laboral y los requerimientos de información del Servicio Nacional de Administración de Personal SNAP. Se ha verificado que el municipio de Santa Rosa del Sara no cumple con esta actividad, de manera que no posee el instrumento.

3.1.4 Evaluación del desempeño

Los resultados obtenidos mediante la entrevista y la revisión documentaria en este municipio y subsistema son:

- El municipio de Santa Rosa del Sara no cumple con el mandato de la **programación de evaluación del desempeño**; por consiguiente no se tienen documentos que confirmen la ejecución y exposición de los resultados.

3.1.5 Movilidad

Los resultados obtenidos mediante la entrevista y la revisión documentaria en este municipio y subsistema son:

- ❖ Se pudo constatar que no se cumple con la **promoción del personal**, se rota parcialmente al mismo, no se tiene políticas o experiencias sobre la

transferencia y solo se lleva un **registro** de los servidores públicos retirados de la entidad.

3.1.6 Capacitación productiva

Los resultados obtenidos mediante la entrevista y la revisión documentaria en este municipio y subsistema son:

- ✓ No se cumple con el proceso de **detección de las necesidades** de capacitación, por consiguiente no existe un **programa de capacitación** establecido, eventualmente algunos servidores públicos participan de cursos promovidos por la Asociación de Municipios Cruceños AMDECRUZ y la Contraloría General del Estado.

- ✓ El municipio no tiene **instrumentos** que les permitan **evaluar** el poco adiestramiento que reciben sus funcionarios y desde luego planificar en función a los resultados obtenidos de este proceso.

3.1.7 Registro

Los resultados obtenidos mediante la entrevista y la revisión documentaria en este municipio y subsistema son:

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

3.2 Propuesta de un Plan de Acción

Concluido el trabajo de investigación en sus fases de marco teórico, diagnostico y exposición de los resultados, proponemos un "**Plan de Acción**" para subsanar las

deficiencias observadas en cumplimiento al objetivo general del presente TFG que expresa en su parte final: *para fortalecer la labor administrativa y ejecutiva de este municipio.*

3.2.1 Marco Estratégico

Para el año 2012, el municipio de Santa Rosa del Sara, habrá desarrollado e implementado todas las etapas del “Plan de Acción” propuesto en el presente TFG.

3.2.2 Objetivo general

Solucionar las deficiencias observadas en el municipio de Santa Rosa del Sara con el propósito de Fortalecer los sistemas de control interno, introducir adecuados sistemas de información gerencial, que todo servidor público sea responsable por los resultados de su gestión.

3.2.3 Objetivos específicos

Cumplir con las responsabilidades y funciones establecidas en la CPE, Ley 1178, Ley 2028 y las NB-SAP:

a) Desarrollar acciones e iniciativas para socializar las competencias a nivel superior directivo.
b) Desarrollar acciones e iniciativas para socializar las competencias a nivel técnico administrativo.
c) Implementar un programa de capacitación sobre la Responsabilidad por la Función Pública.
d) Contratar una consultoría para subsanar las deficiencias del SAP

3.2.4 Líneas de acción

- Socializar permanentemente con los servidores públicos las leyes, decretos y resoluciones nacionales y departamentales relacionadas a los municipios.

- Contratar personal profesional y con experiencia en la función pública.
- Integración con entidades, agremiaciones y grupos representativos en el ámbito local, departamental y nacional.

3.2.5 Principios rectores

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

3.2.6 Marco operativo

Problema Detectado	Actividades para subsanar las falencias	Responsable(s)	Gestión
Desconocimiento de la normativa en el nivel Superior Directivo	Capacitación de los Sistemas de la Ley 1178 y Ley 2028	Ejecutivo municipal	2012
Desconocimiento de la normativa en el nivel Técnico Administrativo	Capacitación en el SAP y las competencias municipales	Oficial Mayor Administrativo	2012
Incumplimiento de lo estipulado en las Leyes bolivianas	Capacitación en Responsabilidad por la Función Pública	Ejecutivo Municipal Consejo Municipal	2012
No aplicación del SAP y sus subsistemas	Elaborar los RE-SAP e implementar el SAP	Ejecutivo Municipal	2012

3.2.7 Recursos financieros

Utilización de los recursos establecidos en el Presupuesto 2011, referente al Fortalecimiento Institucional , en las partidas 25700 y 25210 relacionadas a la capacitación y consultorías por producto. El monto referencial es de 50.000 Bs. (Cincuenta mil 00/100 bolivianos)

Eventualmente, solicitar a la cooperación internacional recursos financieros de donación para proyectos de adiestramiento donde se puedan ejecutar montos financieros de contraparte.

3.2.8 Consultorías profesionales

No.	Objeto específico	Instrumento
1	Elaborar los RE-SAP	TDRs elaborados por el municipio
2	Elaborar los instrumentos de aplicación del SAP	TDRs elaborados por el municipio

3.2.9 Tipos de Capacitación

a) **Cursos**

Los cursos son actividades de capacitación orientados a transmitir o complementar los conocimientos, a desarrollar aptitudes, habilidades y destrezas del servidor público en una temática particular. Están sujetos a evaluación y una duración de 12 horas efectivas.

b) **Seminarios**

Los seminarios como actividad de capacitación, tienen un carácter informativo y son más de tipo masivo. No están sujetos a evaluación; tienen una duración de 4 horas efectivas.

c) **Talleres**

Son actividades de capacitación específica para servidores públicos que cumplan una labor ejecutiva de responsabilidad en el municipio. El sistema de evaluación y la duración del taller según la institución que lo ejecute y los TDRs (Términos de Referencia) elaborados por el municipio.

3.2.10 Cronograma de Capacitación

No.	Tema	Tipo	Nivel (es)	Ejecución Gestión 2012
1	Ley 1178 y sus sistemas	Seminario	Superior Directivo	Febrero
2	Ley 1178 y sus sistemas	Curso	Técnico Operativo	Marzo
3	Ley 2028	Seminario	Superior Directivo Técnico Operativo	Mayo
4	Competencias Municipales	Taller	Superior Directivo	Junio
5	El SAP y sus subsistemas	Taller	Técnico Operativo	Agosto
6	Responsabilidad por la Función Pública	Curso	Superior Directivo Técnico Operativo	Septiembre
7	El Sistema de Control Gubernamental	Curso	Técnico Operativo	Octubre

Este cronograma de capacitación puede ser ejecutado a través de una consultoría profesional o mediante acuerdo (convenio) especifico con la Contraloría General de la República.

3.2.11 Presupuesto

DETALLE, DESCRIPCIÓN	GESTION 2012						
PARTIDA DE INGRESOS	Febrero	Marzo	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre
Recursos propios	14.100,00	14.100,00	13.400,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Total ingresos	**14.100,00**	**14.100,00**	**13.400,00**	**2.100,00**	**2.100,00**	**2.100,00**	**2.100,00**
PARTIDA DE EGRESOS							
Consultorías	12.000,00	12.000,00	11.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiales	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Carpetas de Programa	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Refrigerios	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Total egresos	**14.100,00**	**14.100,00**	**13.400,00**	**2.100,00**	**2.100,00**	**2.100,00**	**2.100,00**

3.2.12 Resultados esperados

- ✓ Al finalizar el **Plan de Acción**, el municipio de Santa Rosa del Sara, **POSEE** sus **Reglamentos Específicos** compatibilizados con el órgano rector y los **instrumentos** necesarios para la Aplicación del SAP.

- ✓ Al finalizar el **Plan de Acción**, los Servidores Públicos de este municipio **VALORAN** la importancia de la aplicación de la Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamentales, como instrumento orientado a una Gestión Pública por resultados, en un entorno de responsabilidad por la Función Pública.
- ✓ El finalizar el **Plan de Acción**, los Servidores Públicos de este municipio **APLICAN** los sistemas de Administración y Control Gubernamentales, como instrumentos que apoyan a una Gestión Pública por resultados.

- ✓ A la conclusión del **Plan de Acción** los servidores públicos del municipio, **IDENTIFICAN** los aspectos generales de los sistemas de la Ley 1178, Ley 2028, Competencias municipales y la Responsabilidad por la Función Pública, con los que orientan, de manera apropiada sus funciones, en procura de una mejor gestión municipal.

- ✓ Al concluir este **Plan de Acción**, los servidores públicos de este municipio, **ESTRUCTURAN** técnicamente la Planificación institucional (Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones), en el marco de las disposiciones técnicos legales, y **DISEÑAN** instrumentos de medición de la Gestión para fines de Seguimiento y Evaluación.

- ✓ Al concluir este **Plan de Acción**, los servidores públicos **FORMULAN** técnicamente el Presupuesto de Ingresos y Gastos, en el marco de las disposiciones técnico – legales, que responde a la Programación de Operaciones y al Plan Estratégico Institucional y es compatible con los Planes de Desarrollo y además, **DISEÑAN** instrumentos de medición que coadyuven a un efectivo Seguimiento y Evaluación.

- ✓ Al concluir este **Plan de Acción**, los servidores públicos que desempeñan funciones ligadas a esta temática **APLICAN** los procesos de **DOTACION y EVALUACION DEL DESEMPEÑO**, en el marco del **SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL Y EL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO.**

CONCLUSIONES

Cumplido los objetivos de la investigación en la presente consultoría profesional, se tienen las siguientes conclusiones:

- Las autoridades del nivel Superior Directivo, las del Técnico Operativo y Apoyo Administrativo, tienen un marcado desconocimiento de la normativa del SAP. Esta situación no permite la aplicación integral y el cumplimiento de lo estipulado en la Ley 1178, las NB establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y su brazo operativo el SNAP.

- El incumplimiento de la norma repercute negativamente en la gestión municipal y el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de este municipio.

- Se hace necesario la implementación de un Plan de Acción de corto plazo para solucionar las muchas falencias detectadas.

- El ejecutivo municipal debe cumplir lo establecido en la Ley 2028 de Municipalidades del 28 de octubre del 1.999 establece en su artículo 61 que la carrera administrativa municipal se articula mediante el Sistema de Administración de Personal SAP. El Art. 44º numeral 18, en el acápite referido a las atribuciones del Alcalde Municipal señala:"El Alcalde Municipal debe elaborar y aplicar los Reglamentos Específicos para implantar e institucionalizar los procesos de Administración y Control Gubernamental en el marco de las Normas Básicas respectivas".

- Resulta imperativo la aplicación e implantación de los sistemas de la Ley N° 1178 en este municipio, guía y orienta hacia una adecuada gestión municipal,

permite satisfacer las necesidades colectivas de los estantes y habitantes del municipio.

- El ejecutivo municipal por ser una persona con poca formación académica, requiere de una asesoría permanente para establecer los mecanismos adecuados que le permitan cumplir con las leyes y normativa vigente sobre el Sistema de Administración de Personal y los otros sistemas administrativos y de control gubernamentales.

RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

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

- ✓ Presentar los hallazgos del estudio al legislativo y diseñar estrategias dirigidas a la implantación del SAP en este municipio.

- ✓ Contratar a la brevedad los servicios de un profesional o empresa especializada para elaborar los Reglamentos Específicos del SAP,

compatibilizarlos con el SNAP. Presentar este documento al concejo municipal para su aprobación y vigencia.

- ✓ La Contraloría General del Estado, a través de su brazo operativo el CENCAP, tiene el mandato para capacitar y especializar a los servidores públicos en los Sistemas de la Ley 1178. Se hace necesario firmar un convenio con esta institución para capacitar y especializar a todos los servidores públicos del municipio de Santa Rosa del Sara.

- ✓ El Alcalde municipal debe instruir al Oficial Mayor Administrativo la planificación y ejecución de cursos relacionados con las leyes vigentes y elaboración de un **Plan Anual de Capacitación** en función a un trabajo previo de Detección de Necesidades para generar procesos de capacitación productiva en el municipio de Santa Rosa del Sara.

- ✓ Instruir al Oficial Mayor Administrativo la implementación del SAP y los subsistemas a la brevedad.

- ✓ Firmar convenios con universidades públicas, privadas o centros de formación que tengan ofertas de capacitación en temas de la Ley 1178, 2028, Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz y otras leyes y normativas que afecten la labor diaria de este municipio.

- ✓ Firmar acuerdos con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para determinar necesidades de capacitación y especialización en aquellos sistemas en los cuales este ministerio es órgano rector. Así mismo solicitar la cooperación de su brazo operativo el SNAP con el propósito de ejecutar capacitación específica sobre el SAP. El Servicio Nacional de Administración de Personal se constituye en el órgano especializado para asesorar en temas de personal del sector público.

- ✓ Contratar personal profesional y con experiencia en el sector público, principalmente en las áreas donde se hace necesario el manejo de la normativa que es de cumplimiento obligatorio.

- ✓ Contratar consultoría profesional de manera periódica, de modo que se pueda verificar el cumplimiento de la normativa, misión, visión y objetivos de este municipio.

- ✓ Esta investigación se enfocó en determinar el nivel de aplicación del SAP. Como parte del análisis y en función a los resultados obtenidos se recomienda continuar los esfuerzos de investigación en aplicación de los otros sistemas de la Ley 1178. Para operativizar esta recomendación, el municipio de Santa Rosa del Sara, debe tomar contacto con las universidades públicas o privadas y solicitar consultoría profesional a nivel de postgrado.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política del Estado Plurinacional Boliviano, publicada en la Gaceta Oficial del Estado el 07 de febrero del 2009, ciudad de La Paz, Bolivia, pág.54
- Ley 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental del 20 de julio de 1.990, Gaceta Oficial, ciudad de La Paz, Bolivia, pág.4, 15, 17
- Ley 2028 de municipalidades del 28 de octubre del año 1.999, Gaceta Oficial del Estado, ciudad de La Paz, Bolivia, pág.12
- Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público, publicada en la Gaceta Oficial del Estado Plurinacional el 27 de octubre del año 1.999 y Ley N° 2104 Modificatoria a la Ley N° 2027, publicada en la Gaceta Oficial el 21 de junio del 2000, ciudad de La Paz, Bolivia.
- Ley 1551 de Participación Popular y su reglamento, publicada en la Gaceta Oficial del Estado Plurinacional el 20 de abril del año 1.994, ciudad de La Paz, Bolivia, pág. 18
- Planillas salariales del municipio de Santa Rosa del Sara.
- Archivo central del municipio de Santa Rosa del Sara.

- Normas Básicas del SAP elaborada por el Órgano Rector, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, publicada en la Gaceta Oficial con el DS 26115 del 16 de marzo del 2001, ciudad de La Paz, Bolivia, pag.1
- Técnicas de Investigación Documental, Yolanda Jurado Rojas, año 2002, Editorial Thompson Inc. México, pag.9

Citas de internet.

- Artículo escrito por Rolando Cuellar Saldías:

http://www.cipca.org.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=484:zdpa&catid=75:zdpa&Itemid=117

- Definición de Marco Teórico:

http://www.mitecnologico.com/Main/MarcoTeorico (16-05-2011)

- Diagnóstico organizacional:

http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionYConceptosBasicos (14-06-2011)

- Condiciones para llevar a cabo un diagnóstico organizacional:

  http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html

  (23-08-2011)

ANEXOS

DISEÑO DE TFG

Anexo N° 1

a) <u>Datos de la organización</u>

Nombre: Municipio de Santa Rosa del Sara

Dirección: Santa Rosa del Sara, Provincia Sara del Departamento de Santa Cruz.

Responsable: HAM Sr. Manuel Yebara Cortes

Descripción del trabajo: Aplicación del SAP en el Municipio de Santa Rosa del Sara

b) <u>Antecedentes</u>

La sociedad en su conjunto demanda condiciones institucionales adecuadas para su desarrollo económico, político y social. Para atender esa demanda, el Estado se impone a sí mismo, una exigencia de modernización, que la haga más económica, eficiente y eficaz; en definitiva, se pretende que el Estado pueda cumplir con su fin supremo que es el "bienestar de sus miembros". En ese orden, las últimas décadas de nuestra historia, han evidenciado una serie de reformas orientadas a modernizar la Administración del Estado (donde la Ley N° 1178 se constituye en una norma transversal a las mismas), que precisamente buscan cumplir con ese fin.

Este nuevo Modelo de Administración está direccionado hacia una Gestión por Resultados, pero para consolidar su implantación, se requiere de una mayor voluntad política que se traduzca en una "Política Central de Estado". Esta Gestión por Resultados, constituye una herramienta útil para dotarle al Estado de una direccionalidad estratégica. Entendida esta última como una consistencia entre los objetivos estratégicos del Estado y los planes de cada una de las entidades públicas.

Esta Gestión por Resultados viene acompañada del concepto de "Valor Público", ya que la finalidad de las entidades del Sector Público, es producir "Valor Público". Entendido este último como la satisfacción equitativa de necesidades sociales, pueden traducirse en la Planificación (del Desarrollo e Institucional) en términos de

escenarios futuros, imaginables previamente y observables luego de que se hayan verificado (por ejemplo, se genera valor público cuando se disminuye la pobreza, mejora la educación o la salud y ello puede imaginarse en términos de escenarios y luego verificar si fue cumplido).

En definitiva, la creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, frente a la mera conformidad en la que se agota el principio burocrático, es el hilo conductor de las propuestas de modernización administrativa. Esta voluntad se concreta en medidas que tienden a reproducir los supuestos básicos de la "Gestión Pública por Resultados" en el sector público.

c) <u>Planteamiento del Problema</u>

La implantación y adecuado funcionamiento de sistemas administrativos en las entidades públicas implica mejorar su capacidad administrativa, y establecer mecanismos de control para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

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

Conforme lo establece el Artículo 27 de la Ley Nº 1178, cada entidad del sector público debe elaborar, en el marco de las normas básicas dictadas por los Órganos

Rectores, reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno y los sistemas de Planificación e Inversión Pública.

Toda entidad, funcionario o persona que recaude, reciba, pague o custodie fondos, valores o bienes del Estado, tiene la obligación de rendir cuenta de la administración a su cargo por intermedio del sistema contable especificando la documentación sustentatoria y las condiciones de su archivo.

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

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

La investigación pretende establecer si en el Municipio de Santa Rosa del Sara, se está aplicando en su integridad el subsistema de Administración de Personal establecido por la Ley, el Órgano Rector y el RE-SAP del municipio.

c.1 Pregunta Central

¿Se aplica en su integridad el Subsistema de Administración de Personal en el Municipio de Santa Rosa del Sara?

c.2 Preguntas especificas

- ¿Se cumple el conjunto de procesos para la **dotación** técnica de personal?
- ¿Se cumple el conjunto de procesos para la **evaluación del desempeño?**
- ¿Se cumple el conjunto de procesos para la **movilidad de personal**?
- ¿Se cumple el conjunto de procesos para la **capacitación productiva** del personal?
- ¿Se cumple el conjunto de procesos para el **registro** de personal?

d) Objetivos de la Investigación

d.1 Objetivo General

Determinar el nivel de aplicación del Subsistema de Administración de Personal SAP en el Municipio de Santa Rosa del Sara, para fortalecer la labor administrativa y ejecutiva de este municipio.

d.2 Objetivos Específicos

La investigación propuesta busca medir la aplicación de la normativa vigente de la Ley 1178, las Normas Básicas del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas y el RE-SAP del propio municipio para:

- Establecer el cumplimiento del conjunto de procesos para la **dotación** técnica de personal.
- Determinar el cumplimiento del conjunto de procesos para la **evaluación del desempeño**.
- Verificar el cumplimiento del conjunto de procesos para la **movilidad de personal**.
- Determinar el cumplimiento del conjunto de procesos para la **capacitación productiva** del personal.
- Establecer el cumplimiento del conjunto de procesos para el **registro** de personal.

e) Alcances de la Investigación

e.1 Límite Espacial o Geográfico

La investigación se centra en el Municipio de Santa Rosa del Sara del departamento de Santa Cruz.

e.2 Límite Temporal

La investigación se realizara a partir de febrero 2011 a mayo 2011.

e.3 Límite Sustantivo

Lo establecido en la Ley 1178, las Normas Básicas aprobadas por el Ministerio de Economía y Finanzas como órgano rector y el RE-SAP aprobado por el municipio de Santa Rosa del Sara.

f) Justificación

f.1 Justificación teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la Ley 1178 y la normativa legal vigente, encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan al municipio en estudio.

f.2 Justificación practica

El SAP, al ser un conjunto ordenado de subsistemas, busca que la administración de los servidores públicos contribuya de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos de las entidades públicas. Procura la eficiencia de la función pública, que está referida al desempeño de los deberes y atribuciones asignadas a un puesto o cargo público por cuenta de los servidores públicos.

f.2 Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumentos para medir el nivel de aplicación del SAP en el municipio de Santa Rosa del Sara. A través de la aplicación de la entrevista, el cuestionario y su procesamiento en software. Así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como lo son la entrevista, el cuestionario y el software.

g) Metodología de la Investigación

g.1 Método de Investigación

La observación, descripción y el análisis, realizando síntesis explicativas y valorativas sobre el nivel de aplicación del subsistema SAP en el municipio de Santa Rosa del Sara.

g.2 Tipo de investigación

Se aplicara la investigación descriptiva, analítica, documental y comparativa.

g.3 Fuentes de información

g.3.1 Primaria

La observación y la encuesta.

g.3.2 Secundaria

Leyes y decretos sobre el SAP, citas bibliográficas, publicaciones y resoluciones internas del municipio objeto del estudio.

g.4.Técnicas de recolección de datos

g.4.1 Instrumentos

Cuestionarios, planillas, resoluciones y normativas sobre el Subsistema de Administración de Personal SAP:

g.4.2 Confiabilidad

Considerando que la normativa vigente es de aplicación obligatoria, se presume un nivel de confiabilidad del 95%.

g.4.3.Validez

Los resultados obtenidos en la investigación serán muy importantes para el nivel Superior Directivo del municipio.

g.5 Secuencia metodológica

g.5.1 Elaboración y aprobación del perfil

g.5.2 Construcción del marco teórico

g.5.3 Diagnóstico situacional.

g.5.4 Trabajo de campo y tabulación de la información.

g.5.5 Análisis e interpretación de los resultados.

g.5.6 Presentación de los resultados.

g.5.7 Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

h) <u>Índice tentativo de capítulos</u>

I. Marco Teórico.

1.1 Definición del Marco Teórico
1.2 Sistema de Administración de Personal
1.3 Constitución Política del Estado
1.4 Normas Básicas del SAP
1.5 Técnicas de investigación documental
1.6 Los Sistemas de la Ley 1178
1.7 Responsabilidad por la Función Pública

II. Diagnóstico.

2.1 Antecedentes del municipio en estudio
2.2 Factor situacional
2.3 Entorno político y social
2.4 Normativa que regula el SAP
2.5 Estructura organizacional
2.6 Características del personal
2.7 Políticas laborales
2.8 SAP en el municipio
2.9 Conclusiones del diagnóstico

III. Resultados de la investigación.

3.1 Nivel de aplicación del subsistema de Dotación

3.2 Nivel de aplicación del subsistema de Evaluación

3.3 Nivel de aplicación del subsistema de Movilidad

3.4 Nivel de aplicación del subsistema de Capacitación Productiva

3.5 Nivel de aplicación del subsistema de Registro.

i) <u>Cronograma de Actividades</u>

Actividades	**Del 24/01/2011 al 31/01/2011**	**Del 01/02/2011 al 18/02/2011**	**Del 18/02/2011 al 11/03/2011**	**Del 14/03/2011 al 08/04/2011**	**Del 11/04/2011 al 29/04/2011**	**Del 03/05/2011 al 30/05/2011**
Elaboración del Perfil del TFG	**XXX**					
Aprobación del Perfil del TFG		**XXX**				
Construcción del Marco Teórico			**XXX**			
Diagnóstico y trabajo de campo			**XXX**			
Sistematización de resultados				**XXX**		
Elaboración de conclusiones y recomendaciones				**XXX**		
Edición y Presentación del TFG					**XXX**	
Revisión del Tribunal						**XXX**
Exposición y pre-defensa						**XXX**
Exposición y Defensa						**XXX**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 2

FRONTIS DEL EDIFICO DEL MUNICIPIO
DE SANTA ROSA DEL SARA

CURRICULUM VITAE RESUMIDO

Anexo N° 3

 Datos Personales:	Alcides Molina Pinto CI-1584891 scz Pasaporte No. 1584891 Libreta de Servicio Militar No. 114992 Domicilio: Av. Cristóbal de Mendoza No.38 Teléfonos: 334-4595 Cel. 760-40202 Email: alcidesmolina11@hotmail.com Santa Cruz de la sierra, Bolivia
Publicaciones:	Desplegable sobre Inversión Pública Desplegable sobre Metodología del CENCAP de la CGE Texto universitario sobre Presupuesto y Control Texto universitario sobre Contabilidad de Costos Texto universitario sobre Administración General
Manejo de proyectos:	InWENT (Cooperación Alemana) Fundación Educare (CAINCO) Movimiento Laico para América Latina (Italia)
Formación Académica:	Postgrado: Maestría en Administración de Empresas UAGRM Especialidad en Planificación de Negocios UAGRM Diplomado en Alta Gerencia Pública UPB Diplomado en Desarrollo de Microempresas UNO Diplomado en Educación Superior UEB Pre-grado: Licenciado en Administración de Empresas UAGRM
Historial de Empleo:	Docente Universitario (Utepsa, NUR, UPDS) Gerente Nacional de Capacitación CGE Consultor- asesor de la Cámara de Senadores Jefe de Carrera, Decano y Director Administrativo UEB Gerente General Forcruz SRL
Representación Institucional:	Vocal Tribunal de Honor CADECRUZ

	Presidente Junta Patrocinadora UEB Presidente Comité de Crédito Cooperativa El Buen Samaritano Representante sector industrial II – CAINCO Director Secretario COTAS Ltda.
Seminarios y cursos internacionales:	Bogotá - Colombia: Dialogo Regional Descentralización Fiscal Lima – Perú: Fortalecimiento de Capacidades Municipales Panamá: Red de Capacitación OLACEFS Alemania: Cooperación Intermunicipal Quito – Ecuador: Sistema de Capacitación Municipal

RESUMEN DE LA HOJA DE TRABAJO

Anexo N° 4

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

No.	Actividad o Elemento para Calificar	Cumple	Parcialmente	No cumple
1	Planificación Estratégica Institucional (PDM 5 años)			
2	Estructura organizacional			
3	Manual de Organización y Funciones			
4	Manual de puestos			
5	Reglamentos Específicos del SAP			

SUBSISTEMA DE DOTACION

No.	Actividad o Elemento para Calificar	Cumple	Parcialmente	No cumple
1	Planificación Interna de Personal			
2	Análisis de la oferta interna			
3	Programación Operativa Anual Individual			
4	Inducción o integración			
5	Evaluación de confirmación			
6	Inventario de Recursos Humanos			

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN

No.	Actividad o Elemento para Calificar	Cumple	Parcialmente	No cumple
1	Programación de evaluación del desempeño			
2	Ejecución de la evaluación del desempeño			
3	Resultados de la Evaluación del desempeño			

SUBSISTEMA DE MOVILIDAD

No.	Actividad o Elemento para Calificar	Cumple	Parcialmente	No cumple
1	Promoción de personal			
2	Rotación de personal			
3	Transferencia de personal			
4	Retiro de personal			

SUBSISTEMA DE CAPACITACION PRODUCTIVA

No.	Actividad o Elemento para Calificar	Cumple	Parcialmente	No cumple
1	Detección de necesidades de capacitación			
2	Programa de Capacitación			
3	Talleres, cursos, seminarios ejecutados			
4	Instrumentos de Evaluación de la Capacitación			
5	Evaluación de los Resultados de la Capacitación			

SUBSISTEMA DE REGISTRO

No.	Actividad o Elemento para Calificar	Cumple	Parcialmente	No cumple
1	Documentos individuales del servidor público			
2	Documentos propios del sistema			
3	Ficha personal del servidor público			
4	Archivos del activo de personal			
5	Archivos del pasivo de personal			
6	Inventario de personal			

Anexo N° 5

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN PARA LOS NIVELES DIRECTIVOS Y DE APOYO ADMINISTRATIVO MUNICIPIO DE SANTA ROSA DEL SARA

DATOS GENERALES

Nombres y apellidos:…… Fecha:……

Función en el municipio:…… Tipo de contrato: ……..

Sexo:…… Edad:…… Antigüedad:……

Estado civil:…… Nivel de formación: Primaria ☐ Secundaria ☐ Universitaria ☐

Remuneración en Bs.: 1.000-1500 ☐ 1.501-2.500 ☐ 2.501-3.500 ☐ 3.501 o mas ☐

Incentivos: Horas Extras ☐ Bonos: ☐ Refrigerio: ☐

APLICACIÓN DEL SAP

¿Conoce el Sistema de Administración de Personal SAP de la Ley 1178?	SI ☐	No ☐
¿Conoce los Reglamentos específicos del SAP en el municipio?	SI ☐	No ☐
¿Conoce el Reglamento Interno de Personal RIP del municipio?	SI ☐	No ☐
¿Tiene su Programación Operativa Anual Individual?	SI ☐	No ☐
Al incorporarse al municipio, ¿recibió inducción?	SI ☐	No ☐
Después de trabajar 89 días, ¿Recibió la evaluación de confirmación?	SI ☐	No ☐
En el tiempo que usted trabaja, ¿Fue evaluado en su desempeño?	SI ☐	No ☐
¿Participo llenando el formulario sobre necesidades de capacitación?	SI ☐	No ☐
¿Ha recibido capacitación productiva en su etapa laboral?	SI ☐	No ☐

……

Firma del encuestado

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN PARA EL NIVEL SUPERIOR DIRECTIVO

MUNICIPIO DE SANTA ROSA DEL SARA

Anexo N° 6

DATOS GENERALES

Nombres y apellidos:…… Fecha:…….....

Función en el municipio:…….

Sexo:…… Edad:…… Antigüedad:…….

Estado civil:…… Nivel de formación: Primaria ☐ Secundaria ☐ Universitaria ☐

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL SAP

1. ¿Puede explicar en qué consiste el SAP?

……

……

2. ¿El municipio de Santa Rosa del Sara tiene Reglamentos Específicos del SAP? En caso afirmativo, ¿Fueron compatibilizados con el SNAP?

……

……

3. En su opinión, ¿quién es el responsable de la aplicación del SAP en el municipio?

……

……

4. ¿Podría explicar cuáles son los subsistemas del SAP?

……

……

5. Según la Ley 1178, ¿Qué tipo de responsabilidad genera el incumplimiento de aplicación del SAP?

……

……

6. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre las Normas Básicas del SAP?

……

……

7. ¿Qué comentario podría hacer sobre esta afirmación? “Todas las disposiciones legales son de cumplimiento obligatorio”.

……

……

…….

Firma

Santa Rosa del Sara, Abril del 2011

Anexo N° 7

Al señor:

Lic. Alcides Molina Pinto

Postgraduante UAGRM Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras

Presente.-

Ref. : Autorización para levantamiento de Información sobre Trabajo Final de Grado

Estimado señor:

Por el presente documento le autorizamos realizar el levantamiento de información para su Trabajo Final de Grado, bajo la modalidad de Consultoría Profesional en este municipio, con el tema: **Aplicación del subsistema de Administración de Personal SAP (Ley 1178) en el municipio de Santa Rosa del Sara.**

Le facilitaremos el trabajo para la toma de encuestas, entrevistas, revisión documentaria y cuanto sea necesario, con el fin de cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de su TFG.

Así mismo, le solicitamos una copia de este trabajo de consultoría para aplicar las recomendaciones que emanen como resultado de la investigación.

Atentamente,

Manuel Yevara Cortes
Honorable Alcalde Municipal
H.A.M. SANTA ROSA DEL SARA