

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**“MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL FUNCIONARIO
PÚBLICO DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA MUNICIPAL DE
INFRAESTRUCTURA PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE
SUCRE”**

**TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN CONTROL GUBERNAMENTAL A LA
GESTIÓN PÚBLICA**

VANESSA ROMERO SALAZAR

Sucre-Bolivia

2023

CESIÓN DE DERECHOS

Al presentar este trabajo como requisito previo a la obtención del Diplomado en Control Gubernamental a la Gestión Pública de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un período de 30 meses posterior a su aprobación.

VANESSA ROMERO SALAZAR

Sucre, septiembre de 2023

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Filemón y Amalia a mis hermanos, cuyo apoyo incondicional ha sido el faro que ha guiado mis esfuerzos, y a mis docentes, cuya sabiduría y paciencia han sido el cimiento sobre el cual he construido mi aprendizaje.

VANESSA ROMERO SALAZAR

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por permitirme llegar a este momento de satisfacción y guiar mis pasos.

Gracias a mis padres, que me apoyaron en todo el transcurso de la elaboración de la monografía, confiaron en mi desde el principio hasta la culminación del mismo.

Expreso mi sincero agradecimiento a mis docentes, cuya orientación ha sido invaluable.

A todo el plantel docente del Centro de Estudio de Posgrado e Investigación (CEPI), por toda la enseñanza brindada y sus conocimientos impartidos en el diplomado.

VANESSA ROMERO SALAZAR

ÍNDICE

CESIÓN DE DERECHOS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Metodología.....	4
1.3.2 Métodos	5
1.3.2.1 Método Inductivo	5
1.3.2.2 Método del Análisis.....	5
1.3.2.3 Método Bibliográfico	5
1.3.3 Técnicas de investigación.....	6
1.3.3.1 Revisión Documental	6
1.3.3.2 Análisis de Documentos	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

CAPÍTULO II	8
DESARROLLO	8
2.1 Marco Teórico (Contextual y Conceptual).....	8
2.1.1 Marco Contextual	8
2.1.1.1 Estructura Jurídica de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública.....	8
2.1.1.2 Secretaría Municipal de Infraestructura Pública	10
2.1.1.3 Métodos de la Evaluación del Desempeño.....	11
2.1.1.3.1 Método de Escala Gráfica.....	12
2.1.1.4 Evaluación de desempeño (RE-SAP) Órgano Ejecutivo del GAMS	13
2.1.2 Marco Conceptual.....	15
2.1.2.1 Definiciones.....	15
2.1.2.2 Ley Nro. 1178 de Administración y Control Gubernamentales	17
2.1.2.3 Subsistema de Evaluación del Desempeño	18
2.1.2.3.1 Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño.....	19
2.1.2.3.2 Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño	19
2.2 Información y datos obtenidos	21
2.2.1 Análisis de la Evaluación del Desempeño Funcionarios dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública	21
2.2.2 Beneficios del diseño de un nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño Secretaría Municipal de Infraestructura Pública	22
2.3 Análisis y discusión	24
2.3.1 Modelo Original de Evaluación del Desempeño.....	24
2.3.2 Insuficiencias los formularios de evaluación de desempeño.....	27
2.3.3 Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño Secretaría Municipal de Infraestructura Pública.....	32

2.3.4 Diseño de Modelo de Evaluación de Desempeño	33
2.3.3 Los motivos del uso en evaluación del desempeño el método de Escalas Gráficas.....	37
CAPITULO III	38
CONCLUSIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Cuadro Resumen de la situación Actual de Evaluación del Desempeño

Secretaría Municipal de Infraestructura Pública22

Tabla N° 2 Formulario de Evaluación Nro. 1 y 224

Tabla N° 3 Diseño de Modelo de Evaluación de Desempeño33

RESUMEN

La presente investigación “Modelo de Evaluación de Desempeño para el Funcionario Público Dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre” presenta un enfoque innovador para la evaluación del desempeño, aunque el sistema actual basado en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal proporciona un marco adecuado, existe un espacio para mejorar y aumentar la precisión y objetividad en la evaluación del desempeño a través de la implementación del método de escala gráfica que aportará numerosos beneficios a la administración y a los Funcionarios Públicos de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública.

El diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el Funcionario Público Dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre corresponde netamente a las teorías como ser el método de escalas gráficas. Para el presente estudio también se analiza la Norma del Sistema de Administración Personal y propone un diseño paralelo para la evaluación del personal con la presunción de una mayor eficiencia.

El presente trabajo de Investigación contiene tres capítulos: El Capítulo I Introducción: partiendo por los antecedentes, justificación donde se mencionó la importancia de abordar el tema, también incluye la metodología, el objetivo general y los objetivos específicos. El Capítulo II Desarrollo: está conformado por Marco Teórico conceptual que se enfoca en conceptualizaciones que sustentan de mejor manera el diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el Funcionario Público Dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, incluye marco teórico contextual, Información y datos obtenidos y análisis y discusión. Finalmente, el Capítulo III Conclusiones.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La evaluación de desempeño es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que permite medir y evaluar el rendimiento de los trabajadores en función de los objetivos establecidos. En el caso de las entidades públicas, el desempeño del funcionario es un elemento crítico para garantizar una gestión eficiente y efectiva de los recursos y servicios públicos, este proceso busca identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, proporcionando retroalimentación constructiva y objetivos claros para el desarrollo profesional y personal. A pesar de su importancia, la implementación efectiva de un modelo de evaluación de desempeño puede ser un desafío, especialmente en el sector público, donde las estructuras organizativas y las metas pueden ser más complejas.

Por lo tanto, en esta investigación se diseña un modelo de evaluación de desempeño anual para los funcionarios públicos dependientes de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, que permita mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos y contribuir a una cultura de evaluación en el sector público, ayudar a promover la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva sobre los modelos de evaluación de desempeño existentes.

A continuación, se exponen trabajos de investigación que guardan relación directa con el tema:

“Modelo de evaluación del desempeño de funcionarios públicos, bajo un enfoque de evaluación por objetivos, para la eficacia y eficiencia de la función pública caso de estudio Agencia Nacional de Hidrocarburos” el autor expone que la Evaluación del Desempeño constituye en uno de los subsistemas del Sistema de Administración de Personal por ello es necesario controlar o evaluar el comportamiento de los recursos humanos lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias. Entre sus conclusiones: la mayoría de los funcionarios de las instituciones públicas conocen de manera clara y objetiva todas sus

funciones y tareas del cargo y los resultados que deben obtener en un periodo dado, además que la ANH no tiene bien definidos sus Programas Operativos Individuales, donde se especifican los resultados y funciones que deben obtener ca uno de los funcionarios en una gestión (Soliz Cruz, 2017).

“Propuesta de un nuevo modelo de Evaluación de Desempeño Laboral para el Banco de Crédito S.A. en la ciudad de Sucre” la investigación fue realizada con el fin de determinar la eficiencia del modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito S.A. Entre los resultados, el personal del Banco de Crédito se encuentra insatisfecho con la evaluación del desempeño que emplea la institución ya que el método que se utiliza es muy tradicional, de la misma forma la escala de medición es de forma cuantitativa y no así cualitativa, también los instrumentos son muy simples, además que no se respetan las tareas programadas (Salazar, 2017).

La evaluación del desempeño laboral en la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, se enfrenta a ciertos problemas que afectan la eficacia y la eficiencia de los servicios públicos que se ofrecen a los ciudadanos. Si bien existe un modelo de evaluación del desempeño, pero no hay un respaldo que garantice su eficiencia, en comparación con métodos teóricos; a menudo, los procesos de evaluación son esporádicos, inconsistentes y subjetivos, lo que puede resultar en evaluaciones poco precisas del desempeño de los funcionarios públicos. Además, la falta de transparencia en estos procesos puede generar descontento y desmotivación entre el personal, lo que puede afectar negativamente su rendimiento y compromiso con el trabajo.

¿Cómo diseñar un modelo de Evaluación de Desempeño en la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre que permita la mejora continua del desempeño del funcionario público?

1.2 Justificación

La eficiencia y eficacia de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre es esencial para el desarrollo y mantenimiento de la

infraestructura pública del municipio. Un modelo de evaluación de desempeño efectivo puede contribuir a la mejora de la gestión de los recursos humanos y, en consecuencia, a la eficiencia y eficacia de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública. En algunos casos los Funcionarios Públicos desconocen las etapas, procesos de Evaluación del Desempeño que las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal estipulan, como ser el Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño, el Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño.

En el aspecto relevancia social un diseño de un modelo de evaluación de desempeño es de suma importancia, ya que puede tener un impacto directo en la eficiencia y efectividad en la gestión de los recursos y servicios públicos, puede mejorar la gestión de los recursos humanos en la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, aumentar la productividad y motivación de los empleados, y mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que se prestan a los ciudadanos, a través de un proceso de evaluación justo y transparente, los funcionarios públicos pueden recibir retroalimentación constructiva, identificar áreas de mejora, y establecer objetivos claros para su desarrollo profesional. Una mala evaluación del desempeño puede ocasionar que no se valore el verdadero potencial laboral de los funcionarios.

El diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño para los Funcionarios Públicos de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre puede ofrecer soluciones concretas a los desafíos de la gestión de los recursos humanos y mejorar la efectividad de los servicios que presta a los ciudadanos de Sucre, también puede proporcionar una base para la toma de decisiones informadas sobre la capacitación y desarrollo del personal, la asignación de tareas y recursos, y la promoción y reconocimiento de los funcionarios públicos.

El diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño para los Funcionarios Públicos de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre está justificada por su potencial para mejorar la gestión de los recursos humanos, promover la transparencia y la rendición de cuentas, y facilitar el desarrollo organizacional.

La teoría de la gestión del rendimiento, teoría de la administración de recursos humanos sostiene que la evaluación del desempeño es esencial para la gestión efectiva de los recursos humanos, proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, identifica áreas de mejora, reconoce y recompensa el buen desempeño, y establece objetivos para el desarrollo profesional; al hacerlo, la evaluación del desempeño puede mejorar la motivación y productividad de los empleados, y en última instancia, la eficiencia y eficacia de la institución.

El presente trabajo investigativo de característica Monografía, es estrictamente teórico, por ello solo es la formulación de un diseño teórico de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el Funcionario Público dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre independiente de la correlación que deba corresponder a los Sistemas de Administración de Personal vigentes como el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, la función de este diseño corresponde netamente a las teorías como ser el método de escalas gráficas, para el presente estudio se analiza la norma vigente en cuanto al control gubernamental a la gestión pública en relación a Sistema de Administración Personal y propone un diseño paralelo para la evaluación del personal con la presunción de una mayor eficiencia.

1.3 Metodología

1.3.1 Tipo de Investigación

1.3.1.1 Investigación descriptiva

Se encarga de describir las características de la realidad a estudiar con el fin de comprenderla de manera más exacta. En este tipo de investigación, los resultados no tienen una valoración cualitativa, solo se utilizan para entender la naturaleza del fenómeno (Behar, 2008).

La presente investigación es de enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda de fenómenos a través de la recopilación y el análisis de datos no numéricos, observaciones, documentos. La elección de un enfoque cualitativo en el presente trabajo se justifica por la necesidad de un modelo teórico y propuesta para los funcionarios públicos en relación con la evaluación de desempeño, comprender el contexto específico de la Secretaría Municipal de

Infraestructura Pública, analizar documentos, además, permitió identificar barreras y desafíos, lo que es crucial para el diseño efectivo del modelo.

1.3.2 Métodos

1.3.2.1 Método Inductivo

Este es el proceso de conocimiento que inicia por medio de la observación de fenómenos particulares, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada, permite que la investigación se desarrolle a partir de datos concretos y específicos, permitiendo así una comprensión más profunda y contextualizada del tema en cuestión. (Ayala, 2020).

En el presente trabajo se aplicó este método para la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos sobre cómo se implementa el modelo, cómo se lleva a cabo la evaluación, qué criterios se utilizan, cómo se comunican los resultados, entre otros aspectos relevantes

1.3.2.2 Método del Análisis

Se refiere al enfoque o conjunto de técnicas utilizadas para examinar y comprender los datos recopilados en una investigación. Es el proceso mediante el cual se extrae información significativa de los datos con el fin de responder a las preguntas de investigación o alcanzar los objetivos establecidos (Behar, 2008).

Este método permitió realizar el sustento teórico del presente trabajo de investigación, conceptualizar los términos fundamentales, recabar, obtener información, la forma de ver la realidad en el contexto actual.

1.3.2.3 Método Bibliográfico

El método bibliográfico es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. Es aquella que procura obtener, seleccionar, recopilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivo,

registros audiovisuales, entre otros. El objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular (Behar, 2008).

Este método permitió la identificación y recopilación de documentación, normas y otros que proporcionaron información.

1.3.3 Técnicas de investigación

1.3.3.1 Revisión Documental

La revisión documental es una técnica de investigación que implica la revisión y el análisis de documentos existentes para recolectar datos. Estos documentos son una diversidad de tipos, incluyendo informes científicos, libros, artículos de revistas, documentos gubernamentales, transcripciones de entrevistas, notas de campo, correos electrónicos, e incluso redes sociales y sitios web. También permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partidas; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación. Antes de proceder a la recopilación de datos y de obtener resultados, se debe ubicar el problema a investigar dentro de un contexto apropiado, en este sentido la revisión documental, se utilizará para fundamentar la propuesta. (Ortega, 2021).

La revisión documental desempeñó un papel fundamental en la determinación del sustento teórico de la presente investigación.

1.3.3.2 Análisis de Documentos

El análisis de documentos es una técnica de investigación social que implica la interpretación y evaluación de documentos que son relevantes para el tema de investigación. Al igual que la revisión documental, esta técnica puede implicar el uso de una variedad de tipos de documentos, como textos escritos, imágenes, audio y video.

El análisis de documentos puede ser tanto cualitativo como cuantitativo. En un análisis cualitativo, la investigación podría buscar temas y patrones en el texto, interpretar el significado

del texto y considerar el contexto en el que se produjo el documento. En un análisis cuantitativo, la investigación podría contar la frecuencia de ciertas palabras o frases, o usar técnicas de minería de texto para analizar grandes cantidades de texto. Esta técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso, hace referencia a un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas significa extracción científico-informativa (Molina Gomez, 2017).

Esta técnica se utilizó en todos los acápite del presente trabajo de investigación para establecer las bases teóricas en las cuales se sustentó la investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño para el Funcionario Público Dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la evaluación del desempeño de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.
2. Describir los beneficios del diseño de un nuevo modelo de Evaluación de Desempeño para el Funcionario Público dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.
3. Definir qué aspectos se requiere evaluar en el proceso de evaluación del desempeño.
4. Diseñar un Modelo de Evaluación de Desempeño en concordancia con el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal y métodos teóricos analizados, para el funcionario público dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.

CAPÍTULO II DESARROLLO

2.1 Marco Teórico (Contextual y Conceptual)

2.1.1 Marco Contextual

2.1.1.1 Estructura Jurídica de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública

Inicialmente la norma primaria que es la Constitución Política del Estado (CPE) dispone:

Artículo 302. I. Son competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Municipales, en su jurisdicción:

Elaborar, aprobar y ejecutar sus programas de operaciones y su presupuesto (CPE, 2009).

Siguiendo la jerarquía normativa la Ley Nro. 482, del 9 de enero de 2014, Ley de Gobiernos Autónomos Municipales según sus artículos indica:

Artículo 1. (Objeto). La presente Ley tiene por objeto regular la estructura organizativa y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Municipales, de manera supletoria.

Artículo 4. (Constitución del Gobierno Autónomo Municipal).

I. El Gobierno Autónomo Municipal está constituido por:

- a) Concejo Municipal, como Órgano Legislativo, Deliberativo y Fiscalizador.
- b) Órgano Ejecutivo

Artículo 24. (Estructura Organizativa).

I. El Órgano Ejecutivo estará conformado por:

- a) La Alcaldesa o el Alcalde Municipal.
- b) Las Secretarías Municipales.

Artículo 28. (Secretarías y Secretarios municipales)

I. Las actividades del Órgano Ejecutivo del Gobierno, Autónomo Municipal, se ejecutan a través de las Secretarías o los Secretarios Municipales.

II. Las Secretarías o Secretarios Municipales dependen directamente de la Alcaldesa o el Alcalde, y asumen plena responsabilidad por todos los actos de administración que desarrollan.

III. Los Gobiernos Autónomos Municipales con menos de cincuenta mil (50.000) habitantes de acuerdo a los resultados oficiales del último Censo de Población y Vivienda, contarán mínimamente con una Secretaría, pudiendo decidir de acuerdo con su capacidad financiera, la creación de otras Secretarías Municipales. Los Gobiernos Autónomos Municipales con más de cincuenta mil (50.000) habitantes podrán determinar un número mayor de Secretarías Municipales, en función a su requerimiento y su capacidad financiera (Ley N°482, 2014).

Artículo 29. (Atribuciones de las Secretarías Municipales).

Las Secretarías o Secretarios Municipales, en el marco de las competencias asignadas en la Constitución Política del Estado a los Gobiernos Autónomos Municipales, y en particular a su Órgano Ejecutivo, tienen las siguientes atribuciones, entre otras:

1. Proponer y coadyuvar en la formulación de las políticas generales del Gobierno Autónomo Municipal, desde un enfoque de género, generacional e interculturalidad.
2. Proponer y dirigir las Políticas Municipales, en el ámbito de las competencias asignadas a la Secretaría Municipal a su cargo.
3. Dirigir la gestión de la Administración Pública Municipal, en el ámbito de las competencias asignadas a su Secretaría Municipal.
4. Dictar normas administrativas, en el ámbito de su competencia.
5. Proponer Proyectos de Decretos Municipales y suscribirlos con la Alcaldesa o el Alcalde Municipal.
6. Resolver los asuntos administrativos que correspondan a la Secretaría Municipal a su cargo (Ley N°482, 2014).

Finalmente se tiene el Decreto Municipal Nro. 03/2016 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre de fecha 26 de enero 2016 dispone:

Artículo 1° En cumplimiento de lo preceptuado por el artículo 25, 26 numeral 4 de la Ley Nro. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales aprobar la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre de la siguiente manera:

-Secretaría Municipal de Infraestructura Pública

Artículo 2° Aprobar la estructura organizativa que se encuentra adjunta al presente Decreto Municipal y forma parte indisoluble del mismo (DM N°03, 2016).

2.1.1.2 Secretaría Municipal de Infraestructura Pública

Dependencia: Alcalde Municipal

Objetivo General

Construir rehabilitar y mantener los espacios físicos y públicos, cohesionadores de la sociedad propendiendo por la ejecución eficiente y eficaz de los recursos asignados y gestionados en el marco de la ley y los principios de bienestar social que permiten el progreso y posicionamiento estratégico del municipio en el entorno regional y nacional (Sucre, 2016).

Objetivos Específicos

Ejecutar obras públicas de calidad para mejorar la calidad de vida de la población en general en beneficio del desarrollo municipal.

Realizar el apoyo administrativo y técnico de infraestructura urbana rural en la mejora de vías de alumbrado público (Sucre, 2016).

Finalidad o razón de ser de la Unidad Organizacional

Garantizar la protección del territorio, las personas, la propiedad pública y el aprovechamiento óptimo de los recursos asegurando el cumplimiento de los estándares de servicio y la calidad de los diseños de proyectos de inversión, para contribuir al desarrollo sustentable y competitividad

del Municipio, promoviendo la equidad, calidad de vida e igualdad de oportunidades de las personas (Sucre, 2016).

Funciones y Atribuciones

- Formular propuestas sobre las acciones referidas al planeamiento y control urbano del municipio, así como a la realización de estudios, proyectos y obras públicas.
- Proponer la documentación técnica-normativa para la programación, ejecución y supervisión de obras públicas, así como el mantenimiento de la Infraestructura urbana.
- Realizar el estudio y desarrollo de proyectos de Inversión relacionados con la construcción, ampliación y reparación de obras a ser encaradas por el gobierno autónomo municipal conviniendo sus condiciones, modalidades y funcionalidad.
- Velar por la calidad y la eficiencia en la construcción de obras civiles ejecutadas por administración delegada, mediante una supervisión técnica que disponga de las capacidades, equipos y procesos operativos y administrativos, sistematizados a través de una plataforma de monitoreo y asistencia especializada.
- Brindar apoyo a las diferentes unidades organizacionales del gobierno autónomo municipal en materia de diseño de proyectos de inversión, tipificados como menores y relacionados con obras, a través de la disposición de software, levantamientos topográficos y asistencia técnica especializada de acuerdo al tipo de obra (Sucre, 2016).

2.1.1.3 Métodos de la Evaluación del Desempeño

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa (Iturralde, 2011).

Los métodos más utilizados para evaluar el desempeño laboral son el método de escalas gráficas, el Feedback Premium 360° y la evaluación por competencias. Y en la presente investigación se utilizó el Método de Escala Gráfica.

2.1.1.3.1 Método de Escala Gráfica

Este método se basa en el estudio de factores de evaluación previamente definidos y graduados. En él se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño; mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de dichos factores. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo; y los mismos tienen el propósito de reflejar el desempeño desde insuficiente hasta óptimo o excelente (Chiavenato, 2002).

Características:

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio (Chiavenato, 2002).

Es el método más utilizado para evaluar el desempeño su aplicación requiere de mucha atención con el propósito de evitar la subjetividad y que surjan prejuicios del evaluador. Según el autor Chiavenato existen tres alternativas para este método:

Escala gráfica continua: En esta alternativa solo se definen los dos extremos es decir si es suficiente o excelente la evaluación del desempeño se podrá ubicar en cualquier punto que los une

Escala gráfica semicontinua: Es similar al anterior solo que esta alternativa se le agregan puntos intermedios para facilitar su evaluación

Escala gráfica discontinua: Esta se diferencia de las anteriores debido a que en la misma ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del trabajador (Chiavenato, 2002).

2.1.1.4 Evaluación de desempeño (RE-SAP) Órgano Ejecutivo del GAMS

Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP) del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre

Subsistema de Evaluación del Desempeño

Artículo 22. Procesos del subsistema de evaluación del desempeño

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

Artículo 23. Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño

Operación: Programación de la Evaluación del Desempeño

Insumo: Disposiciones legales internas contenidas en el Reglamento Específico del SAP y externas contenidas en las NB-SAP.

Procedimiento: Responsable de Gestión de Administración de RR.HH.

1. Elabora el Programa de Evaluación del Desempeño, incluyendo 'cronograma' de actividades y tiempos, 'formularios' (Instrumentos) a utilizar y metodología de calificación.

2. Remite el Programa de Evaluación del Desempeño a consideración y decisiones del Alcalde o Alcaldesa

Alcalde o alcaldesa: Aprueba el Programa de Evaluación del Desempeño.

Producto: Programa de Evaluación del Desempeño.

El Órgano Ejecutivo, realizará la Evaluación del Desempeño de sus servidores públicos una vez al año.

Artículo 24. Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Operación: Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Insumo: Plan Operativo Anual Individual del o los puestos a ser evaluados más Informe de Actividades del Servidor Público evaluado más Programa de Evaluación del Desempeño.

Procedimiento:

Responsable de gestión de administración de RR.HH

1. Comunica a todo el personal del Órgano Ejecutivo el Cronograma de Evaluación del Desempeño.

Servidor público

2. Presenta Informe de Actividades desarrolladas en la gestión, a su Jefe Inmediato Superior.

Jefe inmediato superior en coordinación con el comité de evaluación

3. Analizan el cumplimiento de tareas y resultados asignados a un puesto en un determinado periodo de tiempo, para lo cual, se realiza la comparación entre lo establecido en el Plan Operativo Anual Individual (POAI) del puesto evaluado y el Informe de Actividades presentado por el Servidor Público que lo ocupa, entre otras funciones.

Producto: Informe de Evaluación del Desempeño, estableciendo: Grado de contribución del Servidor Público a los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre; establecimiento de reconocimientos y sanciones; identificación de falencias y potencialidades del Servidor Público, para fines del Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación.

2.1.2 Marco Conceptual

2.1.2.1 Definiciones

Servidor Público

Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad (Ley N°2027, 1999).

Un servidor público es una persona que está empleada en el sector público, es decir, trabaja para una entidad gubernamental en cualquier nivel, ya sea local, estatal, desempeña funciones y deberes en nombre del gobierno con el objetivo principal de prestar servicios a la comunidad y promover el bienestar público (Ortega, 2021).

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 (NB-SAP, 2005).

La evaluación del desempeño se define como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra (Diaz, 2010).

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es una medida a través de la cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupan actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación

de desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa (Chiavenato, 2002).

Modelo de Evaluación del Desempeño

Modelo de evaluación de desempeño es un sistema que mide de forma objetiva e integral el desarrollo profesional de los trabajadores y que contribuye a solucionar conflictos, mejorar la productividad, capacitar a los empleados e impulsar el crecimiento de las empresas (University, 2022).

Un modelo de evaluación de desempeño es un marco o sistema estructurado que se utiliza para medir, interpretar y mejorar el rendimiento de un individuo, equipo o entidad dentro de una organización, puede ayudar a identificar fortalezas y debilidades, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, y fomentar el crecimiento y desarrollo del personal (Parra, 2017).

Competencia

Es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas (Martinez, 2009).

Desempeño

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Garcia, 2001).

El desempeño es el rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones; sin embargo, el desempeño involucra varios factores, como el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. El desempeño de la tarea se evalúa en función de sus objetivos, el desempeño contextual revela sus competencias más soft, como su relación con sus compañeros de trabajo, con los clientes o su capacidad para resolver problemas (Diaz, 2010).

Plan Operativo Anual Individual (POAI)

El Plan operativo Anual Individual es aquel que determina los objetivos de cada puesto de trabajo efectivamente necesarios, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño (Desarrollo, 2012).

Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal 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.

Sistema de Administración del Personal

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.

2.1.2.2 Ley Nro. 1178 de Administración y Control Gubernamentales

La Ley de Administración y Control Gubernamental del 20 de julio de 1990 se creó con la finalidad de regular los sistemas que administran y controla los recursos del estado y su relación con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública y es aplicable a todas las entidades del sector público según lo especifica los artículos 3 4 y 5 de la ley con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se

destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación,

- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado (Ley N°1178, 1990).

El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas: Subsistema de Dotación de Personal, Subsistema de Evaluación del Desempeño, Subsistema de Movilidad de Personal, Subsistema de Capacitación Productiva, Subsistema de Registro (NB-SAP, 2005).

2.1.2.3 Subsistema de Evaluación del Desempeño

Objetivos

- a) Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- b) Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c) Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- d) Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- e) Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público (NB-SAP, 2005).

Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la tiene carácter referencial y de registro (NB-SAP, 2005).

Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son: programación y ejecución del desempeño.

2.1.2.3.1 Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión anual, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos (NB-SAP, 2005).

- a) Los factores de evaluación serán establecidos considerando la categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con el contenido de la Programación Operativa Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión.
- b) Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables conforme a la Programación Operativa Anual Individual.
- c) En el reglamento específico de cada entidad se determinarán los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y el procedimiento a realizar, bajo las orientaciones del SNAP (NB-SAP, 2005).

2.1.2.3.2 Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Estará a cargo del Jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público. Al respecto:

- a) Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad, el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.
- b) El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico.

c) El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: excelente, bueno, suficiente y en observación (NB-SAP, 2005).

Estos resultados se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo a lo siguiente:

1. Excelente: Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la entidad y a incentivos psicosociales (NB-SAP, 2005).

El funcionario público de carrera que obtenga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, que se ajuste a un plan de adecuación y a un programa de capacitación definido por la entidad (NB-SAP, 2005).

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

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

4. En Observación: Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas "En Observación" darán lugar a la separación del servidor de la entidad (NB-SAP, 2005).

El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinará en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos (NB-SAP, 2005).

La entidad podrá adoptar cualquier otro tipo de denominación para esta escala de calificaciones, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del SNAP. Los Funcionarios Públicos evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al Comité de Evaluación y a las demás instancias que establece el Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal, cuando consideren que sus legítimos derechos han sido afectados en violación a las normas vigentes (NB-SAP, 2005).

2.2 Información y datos obtenidos

2.2.1 Análisis de la Evaluación del Desempeño Funcionarios dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública

Según el Decreto Edil 021/2019 del 12 de diciembre de 2019 en su Artículo primero aprueba el Reglamento Específico el cual presenta un claro proceso de evaluación del desempeño para los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.

En la fase de programación, se destacan los instrumentos y metodologías a utilizar en la evaluación, que permiten recoger información de manera sistemática y consistente. En la fase de ejecución, se enfatiza la evaluación basada en el desempeño individual y el cumplimiento de tareas y resultados asignados a un puesto en un determinado periodo de tiempo.

Además, el Decreto Edil 021/2019 muestra un equilibrio entre la autonomía y la rendición de cuentas. Por un lado, los servidores públicos tienen la responsabilidad de presentar un informe de sus actividades, lo que implica que tienen cierta autonomía para gestionar sus tareas. Por otro lado, los jefes inmediatos y el comité de evaluación analizan el desempeño de los servidores públicos, lo que asegura una rendición de cuentas.

TABLA N° 1 Cuadro Resumen de la situación Actual de Evaluación del Desempeño
Secretaría Municipal de Infraestructura Pública

PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
OPERACIÓN: Programación de la Evaluación del Desempeño	OPERACIÓN: Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño
Responsable de Gestión Administrativa de Recursos Humanos	Responsable de Gestión Administrativa de Recursos Humanos
1. Elabora el Programa de Evaluación del Desempeño, incluyendo cronograma de actividades y tiempos, formularios (instrumentos a utilizar y metodología de calificación)	1. Comunica a todo el personal del Órgano Ejecutivo el Cronograma de Evaluación del Desempeño
2. Remite el Programa de Evaluación del Desempeño a consideración y descisiones del Alcalde o Alcaldesa	Servidor Público
Alcalde o Alcaldesa	2. Presenta Informe de Actividades desarrolladas en la gestión, a su Jefe Inmediato Superior
3. Aprueba el Programa de Evaluación del Desempeño	Jefe Inmediato Superior en Coordinación con el Comité de Evaluación
Producto: Programa de Evaluación del Desempeño	3. Analizan el cumplimiento de tareas y resultados, se realiza la comparación entre lo establecido en el POAI del puesto evaluado y el Informe de Actividades.
	4. Elaboran Informe de Evaluación del Desempeño
	5. Remiten Informe de Evaluación del Desempeño a consideración del Alcalde o Alcaldesa
	Alcalde o Alcaldesa
	6. Autoriza acciones de Personal a los servidores públicos evaluados
	Responsable de Gestión Administrativa de Recursos Humanos
	7. Efectúa acciones de personal, a los servidores público evaluados
	Producto: Informe de Evaluación del Desempeño, estableciendo: Grado de contribución a los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI, estableciendo reconocimientos y sanciones, identificación de falencias y potencialidades del Servidor Público, para fines de Detección de Necesidades de Capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a RE-SAP

2.2.2 Beneficios del diseño de un nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño Secretaría Municipal de Infraestructura Pública

Un modelo de evaluación de desempeño basado en el Método de Escala Gráfica y el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal para los Funcionarios Públicos de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre puede traer numerosos beneficios, no solo para la institución municipal sino también para el Funcionario Público objeto de evaluación.

El Método de Escala Gráfica ofrece un enfoque estructurado y estandarizado para la evaluación del desempeño, esto significa que todos los Funcionarios Públicos son evaluados de acuerdo a los mismos criterios, lo cual asegura la equidad y minimiza el potencial de sesgo en el proceso de evaluación, cada Funcionario Público sabe exactamente qué se espera de él y cómo se medirá su rendimiento, lo que puede aumentar la motivación y la productividad.

Además, este modelo de evaluación de desempeño ayudara a identificar las áreas de fortaleza y debilidad de los Funcionarios Públicos, esto es invaluable tanto para la institución como para el Funcionario Público, ya que permite una asignación más efectiva de responsabilidades y proporciona la base para el desarrollo personal y profesional; a través de este proceso, se pueden identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, lo que puede resultar en un personal más calificado y capaz.

La implementación de este método juntamente con el Reglamento Especifico del Sistema de Administración del Personal permitirá a la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre rastrear el desempeño de los Funcionarios Públicos a lo largo del tiempo, puede ser útil para identificar tendencias y patrones, y para hacer ajustes necesarios en las estrategias y políticas de la institución.

En términos más amplios, un sistema de evaluación de desempeño bien diseñado y efectivo puede conducir a una mayor eficiencia y productividad dentro de la organización. Puede ayudar a alinear los objetivos individuales de los Funcionarios Públicos con los objetivos institucionales, asegurando que todos estén trabajando hacia la misma meta.

Por último, cabe mencionar que el Método de Escala Gráfica es relativamente fácil de implementar y entender, tanto para el área de Recursos Humanos como para los Funcionarios Públicos, esto significa que puede haber menos resistencia a su implementación y más aceptación de sus resultados, la implementación de este método puede mejorar el proceso de evaluación del desempeño en numerosas formas, beneficiando tanto a la institución como a los Funcionarios Públicos.

2.3 Análisis y discusión

El diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño para el Funcionario Público dependiente de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública, ofrecerá un enfoque estandarizado para medir la eficacia del funcionario público, basado en el Método de Escala Gráfica y el Reglamento Específico de Sistema de Administración del Personal, que proporciona un sistema justo, minimizando sesgos al tener criterios unificados de evaluación, permite identificar fortalezas y debilidades individuales, facilitando una distribución eficiente de responsabilidades y promoviendo el crecimiento personal y profesional.

Asimismo, fomenta la transparencia y la comunicación, mejorando el compromiso y satisfacción del Funcionario Público al clarificar sus expectativas y cómo sus acciones contribuyen al éxito institucional. El seguimiento del rendimiento a lo largo del tiempo permite identificar tendencias y realizar ajustes necesarios, proporcionando una base para decisiones informadas sobre promociones, aumentos de salarios entre otros.

2.3.1 Modelo Original de Evaluación del Desempeño

El Programa de Evaluación de Desempeño Gestión 2023 elaborado por la Dirección de Gestión de Recursos Humanos está dentro del marco del procedimiento que señala el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP), mediante el cual se medirá el grado de cumplimiento del Manual de Organización y Funciones y la Programación Operativa Anual Individual por parte de los servidores públicos bajo la modalidad de ítem y contrato eventual respectivamente, en relación directa del cumplimiento de los objetivos, funciones y resultados asignados al cargo durante el periodo.

Tabla N° 2 Formulario de Evaluación Nro. 1 y 2

VARIABLES A EVALUAR	FACTORES	SUBFACTORES	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (60)	Funciones del puesto (POAI's) y otras relacionadas con el	Informes entregados respecto al MOF o POAI debidamente respaldados	40	El servidor público evaluado cumple con las funciones designadas en el caso del MOF o con los

	cumplimiento del POA de la Unidad			objetivos del puesto en caso del POAI
		Informes entregados respecto al POA de la unidad debidamente respaldados	20	El servidor público evaluado cumple con otras funciones designadas que guardan relación con el POA de su unidad.
DESEMPEÑO PERSONAL (15)	Calidad y Mejoramiento Continuo	Conocimientos Técnicos	1.5	El servidor público evaluado demuestra sus conocimientos técnicos plasmados en sus informes
		Resultados	1.5	El servidor público evaluado demuestra los resultados alcanzados en la gestión conforme a las solicitudes de su inmediato superior.
	Profesionalismo e integridad	Compromiso	3	El servidor público evaluado demuestra su profesionalismo, ética y compromiso con la institución en las tareas designadas.
	Responsabilidad	Gerencial	3	El servidor público evaluado demuestra su responsabilidad en las tareas designadas, como por ejemplo cumplimiento de plazos, asistencia a reuniones y otros.
	Organización	Organización	2	El servidor público evaluado demuestra su organización en aspectos como el orden en su espacio de trabajo, la entrega de la documentación a su cargo, etc.
		Delegación del Trabajo	1	El servidor público evaluado demuestra su capacidad de delegación de tareas a sus

				dependientes y el cumplimiento de las mismas.
	Toma de Decisiones	Toma de Decisiones	3	El servidor público evaluado, demuestra su capacidad en la toma de decisiones en situaciones complejas
DESEMPEÑO INTERPERSONAL (15)	Empatía	Sensibilidad Interpersonal	3	El servidor público evaluado, demuestra su empatía con sus compañeros de trabajo.
	Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo	3	El servidor público evaluado, demuestra su capacidad para trabajar en equipo
	Liderazgo	Gestión	3	El servidor público evaluado, demuestra su capacidad para realizar gestión respecto a su unidad.
	Disposición al dialogo	Disposición del dialogo	3	El servidor público evaluado, demuestra capacidad para resolver problemas a través del dialogo.
	Gestión del conflicto	Resolución de Conflictos	3	El servidor público evaluado, demuestra su capacidad para resolver conflictos dentro y fuera de su unidad
CAPACITACION (10)	Eventos de Capacitación debidamente documentados que haya realizado en los últimos 5 años y que contribuyan al puesto laboral en el que se desempeña	Certificados de capacitación no mayor a 5 años	10	El servidor público evaluado, demuestra su asistencia a cursos de capacitación, talleres y otros.

Fuente: Programa de Evaluación de Desempeño gestión 2023

2.3.2 Insuficiencias los formularios de evaluación de desempeño

Se la encontrado algunas ineficiencias sobre la evaluación del personal en cuanto al Desempeño Personal, lo cual está valorado en 15 puntos según detalle:

1. Conocimientos Técnicos

Ventajas:

Pone énfasis en la importancia de los conocimientos técnicos del servidor público.

Relaciona la demostración de conocimientos técnicos con resultados tangibles, como informes.

Deficiencia:

La evaluación de los conocimientos técnicos debería ser más específica. ¿Qué tipo de conocimientos técnicos se están evaluando? ¿Cómo se miden y demuestran esos conocimientos en los informes?

Podría ser beneficioso especificar los estándares o criterios utilizados para evaluar los conocimientos técnicos.

Propuesta:

"El servidor público evaluado demuestra un sólido dominio de los conocimientos técnicos relacionados con su cargo, como se evidencia en la calidad y precisión de los informes presentados. La evaluación se basa en estándares específicos, que reflejan las competencias técnicas requeridas para el puesto."

2. Resultados

Ventajas:

Establece una conexión directa entre el desempeño del servidor público y los resultados concretos obtenidos en su gestión.

Se basa en los objetivos y solicitudes específicas del superior, proporcionando un marco claro para la evaluación.

Deficiencia:

La frase es bastante genérica. Podría beneficiarse de una mayor especificidad al mencionar ejemplos concretos de resultados o metas alcanzadas.

No se especifica cómo se miden o definen los resultados. ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño?

Propuesta:

El servidor público evaluado demuestra la capacidad para alcanzar y superar los objetivos establecidos por su superior durante el período de evaluación.

3. Profesionalismo e integridad

Ventajas:

Incluye aspectos importantes como profesionalismo, ética y compromiso, que son fundamentales para un buen desempeño laboral.

Establece una conexión directa entre el comportamiento ético y el compromiso con las tareas asignadas.

Deficiencia:

La frase es bastante general. Podría ser beneficioso proporcionar ejemplos específicos de comportamientos profesionales o éticos que demuestren el compromiso con la institución.

No se detalla cómo se evaluarán o medirán los aspectos de profesionalismo e integridad.

Propuesta:

El servidor público evaluado demuestra un alto nivel de profesionalismo, ética y compromiso con la institución. Ha mostrado integridad al manejar de manera transparente y su compromiso con las tareas asignadas y que reflejan la adhesión a los estándares éticos y el nivel de compromiso con las responsabilidades institucionales.

4. Responsabilidad**Ventajas:**

Aborda la responsabilidad gerencial, destacando aspectos importantes como el cumplimiento de plazos y la asistencia a reuniones.

Proporciona ejemplos específicos de tareas en las que se espera que el servidor público sea responsable.

Deficiencias:

La descripción es bastante general. Puede ser beneficioso proporcionar ejemplos más específicos de situaciones en las que el servidor público demostró responsabilidad gerencial.

No se mencionan estándares o criterios específicos que se utilizarán para evaluar la responsabilidad gerencial.

Propuesta:

El servidor público evaluado demuestra una responsabilidad gerencial sólida al garantizar el cumplimiento de plazos en tareas críticas y asistir puntualmente a reuniones importantes. Ha liderado proyectos en los que el cumplimiento de plazos era crucial y ha demostrado una asistencia consistente y participativa en reuniones estratégicas.

5. Organización:**Ventajas:**

Aborda la organización, que es una habilidad importante para el desempeño laboral efectivo.

Proporciona ejemplos específicos de áreas en las que se espera que el servidor público sea organizado

Deficiencias:

La descripción es bastante general y podría ser más específica en términos de lo que se espera exactamente en términos de organización.

No se mencionan estándares o criterios específicos que se utilizarán para evaluar la organización.

Propuesta:

El servidor público evaluado demuestra habilidades organizativas sólidas al mantener su espacio de trabajo de manera ordenada y asegurarse de que la documentación a su cargo se gestione eficientemente.

6. Delegación del Trabajo

Ventajas:

Aborda la capacidad de delegación, que es una habilidad importante para un liderazgo efectivo.

Se enfoca tanto en la capacidad de delegación como en el cumplimiento de las tareas delegadas.

Deficiencia:

La descripción es bastante general. Puede ser beneficioso proporcionar ejemplos más específicos de situaciones en las que el servidor público demostró una capacidad efectiva de delegación.

No se mencionan estándares o criterios específicos que se utilizarán para evaluar la capacidad de delegación.

Propuesta:

El servidor público evaluado demuestra una capacidad efectiva de delegación al asignar tareas a sus dependientes de manera estratégica, considerando sus habilidades y fortalezas individuales. Liderando equipos en proyectos clave distribuyendo responsabilidades de manera equitativa y asegurándose de que cada miembro cumpla con las expectativas establecidas.

7. Toma de Decisiones:

Ventajas:

Aborda un aspecto crucial del desempeño laboral, que es la capacidad de tomar decisiones en situaciones complejas.

No solo menciona la toma de decisiones, sino que especifica que se evalúa en situaciones complejas, lo cual añade un nivel de detalle importante.

Deficiencias:

La descripción es bastante general. Puede ser beneficioso proporcionar ejemplos más específicos de situaciones complejas en las que el servidor público demostró habilidades efectivas de toma de decisiones.

No se mencionan estándares o criterios específicos que se utilizarán para evaluar la toma de decisiones.

Propuesta:

El servidor público evaluado demuestra habilidades sólidas en la toma de decisiones al enfrentarse a situaciones complejas, y ha tomado decisiones efectivas en momentos de incertidumbre, considerando cuidadosamente las opciones disponibles y evaluando las posibles implicaciones.

2.3.3 Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño Secretaría Municipal de Infraestructura Pública

Justificación

De acuerdo a investigaciones previas realizadas de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, se evidencia que su Modelo de Evaluación de Desempeño esta basado en el Reglamento Especifico del Sistema de administración de Personal con la intención de mejorar el modelo actual, usaremos el método de escalas graficas de evaluación de desempeño del personal que posibilite a sus superiores conocer el grado de desempeño real de sus Funcionarios Públicos con el propósito de implementar reajustes en el proceso laboral y al mismo tiempo realizar capacitación oportuna, ascensos de acuerdo a sus conocimientos o colocar en el puesto de trabajo que mejor se adapte buscando el mejor nivel de competitividad de sus Funcionarios Públicos.

Presentación

Este instrumento de consulta y orientación que se propone teóricamente para el uso de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, se sustenta en el Sistema de Administración de Personal como componente de la Ley Nro. 1178, que en lo atinente dice:

La Evaluación del desempeño de funcionarios públicos, tiene carácter obligatorio, según el Art. 27 del Estatuto del funcionario Público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

Procederemos a detallar cada componente del modelo de evaluación del desempeño, iniciando con los objetivos que se buscan lograr, seguido por el análisis de los demás elementos constitutivos.

2.3.4 Diseño de Modelo de Evaluación de Desempeño

Tabla N° 3 Diseño de Modelo de Evaluación de Desempeño

SECRETARIA MUNICIPAL DE INFRAESTRUCTURA PUBLICA		
FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO		GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE
I. DATOS GENERALES		
A	Nombre del Funcionario:	
B	Cargo:	
C	Dirección a la que pertenece:	
D	Nombre de Jefe Inmediato Superior:	
E	Cargo de Jefe Inmediato Superior:	
F	Periodo de Evaluación:	
G	Comisión Evaluadora:	1.
		2.
		3.

I. INSTRUCTIVO PARA LA CALIFICACIÓN

La calificación por grados consignada para factor tendrá la siguiente interpretación:

Factor de Evaluación	Grado	Interpretación
Capacidad de gestión	1-59	Insuficiente: Nueva evaluación de desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos

		evaluaciones consecutivas “en observación” darán lugar a la separación del servidor público.
Cumplimiento de Objetivos y Resultados Plan Operativo Anual Individual	60-74	Suficiente: Permanencia en el puesto sin otorgamiento de incentivos
	75-89	Bueno: Otorgamiento de incentivos no monetarios (memorándums de felicitación notas de reconocimiento y otros)
	90-100	Excelente: Posibilidad de transferencia a solicitud del interesado a un puesto de similar valoración previo cumplimiento de requisitos (Artículo 30 Ley 2027) Otorgamiento de incentivos no monetarios (memorándums de felicitación notas de reconocimiento y otros)

Para evaluar la Capacidad de Gestión, marcar la casilla que, sobre un máximo posible de 100 puntos. Mejor describa el desempeño y las características individuales del funcionario evaluado.

Califique todos los factores de evaluación:

VARIABLES A EVALUAR	FACTORES	SUBFACTORES	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (60)	Funciones del puesto (POAI's) y otras relacionadas con el cumplimiento del POA de la Unidad	Informes entregados respecto al MOF o POAI debidamente respaldados	40	El servidor público evaluado cumple con las funciones designadas en el caso del MOF o con los objetivos del puesto en caso del POAI
		Informes entregados respecto al POA de la unidad debidamente respaldados	20	El servidor público evaluado cumple con otras funciones designadas que guardan relación con el POA de su unidad.
DESEMPEÑO PERSONAL (15)	Calidad y Mejoramiento Continuo	Conocimientos Técnicos	1.5	El servidor público evaluado demuestra un sólido dominio de los conocimientos técnicos relacionados con su cargo, como se evidencia en la calidad y precisión de los informes presentados. La evaluación se basa en estándares específicos, que reflejan las competencias técnicas requeridas para el puesto.
		Resultados	1.5	El servidor público evaluado demuestra la capacidad para alcanzar y superar los objetivos establecidos por su superior

				durante el período de evaluación.
	Profesionalismo e integridad	Compromiso	3	El servidor público evaluado demuestra un alto nivel de profesionalismo, ética y compromiso con la institución. Ha mostrado integridad al manejar de manera transparente y su compromiso con las tareas asignadas y que reflejan la adhesión a los estándares éticos y el nivel de compromiso con las responsabilidades institucionales.
	Responsabilidad	Gerencial	3	El servidor público evaluado demuestra una responsabilidad gerencial sólida al garantizar el cumplimiento de plazos en tareas críticas y asistir puntualmente a reuniones importantes. Ha liderado proyectos en los que el cumplimiento de plazos era crucial y ha demostrado una asistencia consistente y participativa en reuniones estratégicas.
	Organización	Organización	2	El servidor público evaluado demuestra habilidades organizativas sólidas al mantener su espacio de trabajo de manera ordenada y asegurarse de que la documentación a su cargo se gestione eficientemente.
		Delegación del Trabajo	1	El servidor público evaluado demuestra una capacidad efectiva de delegación al asignar tareas a sus dependientes de manera estratégica, considerando sus habilidades y fortalezas individuales. Liderando equipos en proyectos clave distribuyendo

				responsabilidades de manera equitativa y asegurándose de que cada miembro cumpla con las expectativas establecidas.
	Toma de Decisiones	Toma de Decisiones	3	El servidor público evaluado demuestra habilidades sólidas en la toma de decisiones al enfrentarse a situaciones complejas, y ha tomado decisiones efectivas en momentos de incertidumbre, considerando cuidadosamente las opciones disponibles y evaluando las posibles implicaciones
DESEMPEÑO INTERPERSONAL (15)	Empatía	Sensibilidad Interpersonal	3	El servidor público evaluado, demuestra su empatía con sus compañeros de trabajo.
	Trabajo en equipo	Trabajo en Equipo	3	El servidor público evaluado, demuestra su capacidad para trabajar en equipo
	Liderazgo	Gestión	3	El servidor público evaluado, demuestra su capacidad para realizar gestión respecto a su unidad.
	Disposición al dialogo	Disposición del dialogo	3	El servidor público evaluado, demuestra capacidad para resolver problemas a través del dialogo.
	Gestión del conflicto	Resolución de Conflictos	3	El servidor público evaluado, demuestra su capacidad para resolver conflictos dentro y fuera de su unidad
CAPACITACIÓN (10)	Eventos de Capacitación debidamente documentados que haya realizado en los últimos 5 años y que contribuyan al puesto laboral en el que se desempeña	Certificados de capacitación no mayor a 5 años	10	El servidor público evaluado, demuestra su asistencia a cursos de capacitación, talleres y otros.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3 Los motivos del uso en evaluación del desempeño el método de Escalas Gráficas

La objetividad es crucial en cualquier sistema de evaluación de desempeño para garantizar la equidad y la transparencia, los factores previamente definidos y graduados en las escalas gráficas establecen una base común para la evaluación, evitando malentendidos y sesgos, esto no solo asegura que todos los funcionarios sean evaluados de la misma manera, sino que también contribuye a la percepción de justicia en el lugar de trabajo, lo cual es esencial para mantener un alto nivel de compromiso y satisfacción laboral.

La flexibilidad del método de escalas gráficas proviene de la capacidad de personalizar los factores de evaluación y los grados de variación, esta personalización permite adaptar el sistema de evaluación a las necesidades y objetivos específicos de la entidad y a las características particulares de cada puesto. El desarrollo personal y profesional es un componente clave de la gestión de recursos humanos, al proporcionar a los funcionarios Públicos una retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño, el método de escalas gráficas puede ayudarles a identificar las áreas en las que necesitan mejorar y a desarrollar un plan de acción para el desarrollo de sus habilidades.

Desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, el método de escalas gráficas proporciona datos valiosos que pueden informar una variedad de decisiones, incluyendo quién debe ser promovido, quién necesita capacitación adicional, y cómo se pueden redistribuir los recursos para maximizar la eficacia, estas decisiones basadas en datos pueden llevar a una gestión más efectiva y eficiente del personal.

CAPITULO III

CONCLUSIONES

- El objetivo de analizar la situación actual de la Evaluación del Desempeño de la Secretaria Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, ha identificado que el proceso de evaluación del desempeño existe pero presenta carencias en cuanto a los modelos teóricos, estas deficiencias incluyen falta de claridad en los criterios de evaluación y opción a una estructura sólida para el proceso de evaluación, esta evaluación proporciona una base sólida para la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño.
- El objetivo de describir los beneficios del diseño de un nuevo modelo de Evaluación de Desempeño para el Funcionario Público de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública, incluyen el estímulo de la motivación y el compromiso de los Funcionarios Públicos, la identificación de necesidades de capacitación, y la promoción de una cultura de mejora continuas.
- El objetivo de definir qué aspectos se requiere evaluar en el proceso de evaluación del desempeño, ha identificado los aspectos clave que deben ser evaluados en el proceso de evaluación de desempeño, incluyen competencias laborales específicas, cumplimiento de objetivos, y contribución a los objetivos estratégicos de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.
- El objetivo diseñar un Modelo de Evaluación de desempeño para el Funcionario Público dependiente de la Secretaria Municipal de Infraestructura Pública del Municipio de Sucre, se ha desarrollado un modelo de evaluación de desempeño teórico personalizado para los Funcionarios Públicos de la Secretaría Municipal de Infraestructura Pública del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, mismo que tiene el potencial de mejorar significativamente la gestión del desempeño de los Funcionarios Públicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, A. M. (23 de Octubre de 2020). Lifeder. Obtenido de <https://www.lifeder.com/pasos-metodo-cientifico/>
- Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación. Mexico: Editorial Shalom.
- Bohlander, G. (2006). Administración de Recursos Humanos. Bogota: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Obtenido de CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 1990; Pág.: 301.
- CPE, A. C. (9 de Febrero de 2009). Constitución Política del Estado. La Paz, Bolivia.
- Desarrollo, M. d. (2012). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.bo/page/index>
- Diaz, N. (2010). Bizneo Blog. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog>
- DM N°03, D. M. (26 de Enero de 2016). Obtenido de <https://www.gacetamunicipalsucre.gob.bo/>
- Ferraro, E. (2005). Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el desarrollo del Area. Buenos Aires: Primo.
- Garcia, M. (2001). La importancia de la Evaluación del Desempeño.
- Ley N°1178, M. d. (20 de Julio de 1990). Ley Nro. 1178 de Administración y Control Gubernamental. La Paz.
- Ley N°2027, E. d. (27 de Octubre de 1999). Gaceta Oficial Bolivia. Obtenido de <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/>
- Ley N°482, L. d. (9 de Enero de 2014). Gaceta Oficial de Bolivia. Obtenido de <https://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo>
- Martinez, H. Q. (2009). Competencias Laborales, la puesta en Valor del Capital Humano. 120. México: Trillas.
- Molina Gomez, A. M. (Marzo de 2017). Scielo. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/scielo>

NB-SAP, M. d. (2005). Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal . La Paz:
Gaceta Oficial de Bolivia.

Ortega, C. (2021). Question Pro. Obtenido de
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/>

Parra, A. (25 de Julio de 2017). QuestionPro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog>

Salazar, J. M. (2017). Propuesta de un Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral para el
Banco de Crédito S.A. en la Ciudad de Sucre. Sucre, Bolivia.

Soliz Cruz, R. (10 de 06 de 2017). Repositorio Institucional Universidad Mayor de San
Andrés. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/20539>

Sucre, G. A. (2016). Municipio de Sucre. Obtenido de Gobierno Autónomo Municipal de
Sucre : <https://sucre.bo/>

University, S. L. (22 de Julio de 2022). Obtenido de <https://worldcampus.saintleo.edu/>