

RE-5

CBI RE - 6

RE-SAP.



# ~~CAJA NACIONAL DE SALUD~~



REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA  
CAJA NACIONAL DE SALUD

ELABORACIÓN  
DEPARTAMENTO NAL. DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

La Paz - Bolivia

Septiembre, 2003

**C A J A N A C I O N A L D E S A L U D**

OFICINA CENTRAL: LA PAZ, (BOLIVIA) — APARTADO 9572 — CABLES Y TELEGRAMAS "CASEGURAL"

REPARTICION

CITE N°

**RESOLUCION DE DIRECTORIO No. 143/2003**

La Paz, 30 de Octubre de 2003

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

La nota N° 3904 de la Dirección Ejecutiva, los antecedentes que se acompañan y todo cuanto ver convino.

Que, mediante Resolución N° 72/00 de 07-07-00, el Directorio de la Institución aprobó el Reglamento Específico de Administración de Personal de la C.N.S., el que estuvo vigente desde la fecha de aprobación.

Que, el Dpto. Nal. de Planificación y Evaluación revisó el referido Reglamento Específico con la Asistencia Técnica In Situ de la Unidad de Normas del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), habiendo elaborado el nuevo Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP) de la Caja Nacional de Salud, el que fue remitido al SNAP para su compatibilización.

Que, el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) dependiente del Ministerio de Hacienda, mediante Cite DJ N° 361/03 Cpm. SNAP N° 2138, remite el Informe de Compatibilización In Situ CTSAP-IS N° 18/03 de 25-09-03, en el que concluye que el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la C.N.S. es compatible en general con el establecido y requerido por el D.S. N° 26115 de 16-03-01 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y Directrices emitidas por el SNAP.

Que, este Cuerpo Colegiado revisó y analizó en su reunión de la fecha, el mencionado Reglamento Específico, el que mereció la aprobación plena de sus miembros.

**P O R T A N T O:**

El Directorio de la Caja Nacional de Salud, en uso de sus legítimas atribuciones.

# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL: LA PAZ, (BOLIVIA) — APARTADO 9572 — CABLES Y TELEGRAMAS "CASEGURAL"

REPARTICION

CITE N°

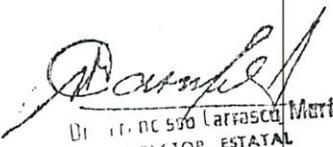
## RESUELVE:

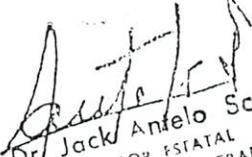
**PRIMERO.-** Dejar sin efecto la Resolución de Directorio N° 72/00 de 07-07-2000.

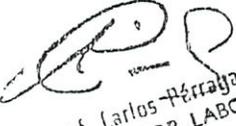
**SEGUNDO.-** Aprobar el nuevo Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud, de conformidad al Art. 8 Inc. c) del D.S. N° 26495 de 04-02-02. El referido Reglamento Especifico entrará en vigencia a partir de la fecha.

Regístrese, comuníquese y archívese.

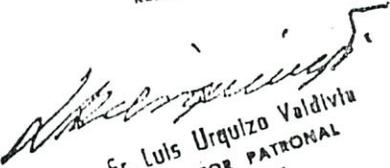
  
Lic. Rolando Perroya M.  
DIRECTOR PATRONAL C.N.S.

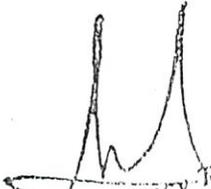
  
Dr. H. DC 500 Laffasca Martín  
DIRECTOR ESTATAL  
REPRESENTANTE MIN. SALUD

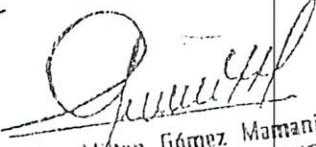
  
Dr. Jack Anelo Solíz  
DIRECTOR ESTATAL  
REPRESENTANTE MIN. TRABAJO

  
Lic. Carlos Párraga Uriz  
DIRECTOR LABORAL  
C. N. S.

  
Lic. Sergio Agramont Salinas  
DIRECTOR PATRONAL  
C.N.S.

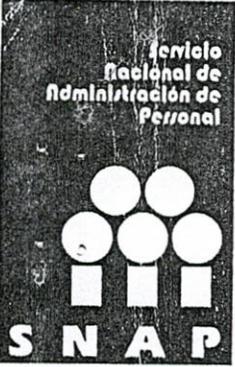
  
Sr. Luis Urquiza Valdivia  
DIRECTOR PATRONAL  
C. N. S.

  
Dra. Nancy Tuffiño R.  
DIRECTORA ESTATAL  
C.N.S.

  
Sr. Milton Gómez Mamani  
PRESIDENTE H. DIRECTORIO  
C. N. S.

  
Sr. René Auepanga Moya  
DIRECTOR PATRONAL C.N.S.

S-491



La Paz, 29 SEP 2003  
CITE D.J. No. 361/03 Cpm SNAP No.

2138



Señor  
Jorge Ugarteche Lens MPH  
**DIRECTOR EJECUTIVO**  
**CAJA NACIONAL DE SALUD**  
Presente

**Ref.: COMPATIBILIZACION IN SITU DEL  
REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL**

De mi mayor consideración:

En atención a su nota Cite DPE/215/2003, mediante la cual remite el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud para su respectiva compatibilización, producto de la Asistencia Técnica bajo la modalidad In Situ.

Esta labor, es un avance en el concepto de Órgano Rector que debe ser ante todo un facilitador en términos sistémicos de la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

Por lo expuesto, remito a usted el Informe de Compatibilización CTSAP-IS No. 18/03, que determina adecuación de su Entidad con las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, aprobadas mediante Decreto Supremo No. 26115 de 16 de marzo de 2001.

Una vez que el reglamento específico sea aprobado por disposición legal expresa, agradeceré a usted remitir una copia para fines de registro.

Con este motivo, saludo a usted con las consideraciones de rigor.

a 30-septiembre-2003  
**JEFATURA DEPTO. NAL. PLANIFICACION**  
A los fines requeridos por esa re-  
particion mediante nota Cite DPE/  
215/2003 de 24/9/2003.

Hugo E. Mariscal Reyes  
DIRECTOR NACIONAL  
SNAP - Min. Hacienda  
UNIDAD DE CO RESPONDENCIA C.N.S.  
**PROVEIDOS**  
Fecha 01-10-03 Hora 14.05.

*[Handwritten signature]*  
Franz Machicao Moroy  
AYUDANTE GENERAL  
DIRECCION EJECUTIVA C.N.S.



Adj. Lo indicado (fs. 2)

FIRMA

INFORME DE COMPATIBILIZACION IN SITU CTSAP-IS N° 18/03

A: Abog. Hugo Mariscal Reyes  
DIRECTOR NACIONAL – SNAP

VÍA: Abog. Carlos Ponce Mercado  
DIRECTOR DE NORMAS Y JURÍDICA - SNAP

DE: Lic. Adm. Nelson Daza Medrano  
RESPONSABLE SAP - SNAP



REF: COMPATIBILIZACION TÉCNICA DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD.

FECHA: La Paz, 25 de Septiembre de 2003.

De la compatibilización técnica del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud (RE-CNS), se destaca lo siguiente:

- 1) El RE-CNS contiene el respectivo Artículo de Seguridad (Artículo 3), que garantiza el cumplimiento de las disposiciones técnico-legales establecidas por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Decreto Supremo N° 26115), a las cuales debe regirse en todo momento el citado Reglamento Específico, más aún cuando exista una situación de conflicto o de interpretación producto de su aplicación.
- 2) El RE-CNS se ajusta de forma general, a lo establecido por el documento "Guía para la Elaboración del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal" (Resolución Administrativa N° 048/02 – SNAP), emitido por este Servicio Nacional en el marco de lo señalado por el Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001.
- 3) El RE-CNS identifica por cada proceso y operación del Sistema de Administración de Personal, instrumentos que permitirán la implantación operativa del Sistema en la Caja Nacional de Salud, y que deben formar parte inexcusable del citado reglamento específico. Al respecto, este Servicio Nacional en el marco de las atribuciones de Órgano Rector establecidas por el artículo 20 de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, otorga un plazo de treinta (30) días calendario a partir de la emisión del presente informe, para que la Caja Nacional de Salud elabore los instrumentos técnicos identificados en su reglamento específico y remita copia a este Servicio Nacional para su registro correspondiente.

## CONCLUSIONES

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud (CNS), es **compatible** en general con lo establecido y requerido por el Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y directrices emitidas por el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).

 c.c.: Archivo de reglamentos específicos



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804.  
E-mail [planicns@ceibo.entelnet.bo](mailto:planicns@ceibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

## REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

### TITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

#### CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

##### Artículo 1 (Finalidad del Reglamento Específico)

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la Caja Nacional de Salud, en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, y Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

##### Artículo 2 (Marco Jurídico)

El marco jurídico del presente reglamento específico está constituido por:

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990.
- Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

##### Artículo 3 (Artículo de Seguridad)

En caso de existir duda, contradicciones, omisión o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Nacional de Salud, se recurrirá a lo expresamente establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal aprobadas mediante Decreto Supremo No. 26115 de 16 de marzo de 2001.

##### Artículo 4 (Ámbito de Aplicación)

Están sujetos al presente Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, todos los funcionarios de la Caja Nacional de Salud.

##### Artículo 5 (Excepciones)

El presente Reglamento Específico se aplicará a todos los funcionarios de la Caja Nacional de Salud sin excepción.

##### Artículo 6 (Responsables)

Son responsables de:

- Implantar, cumplir y vigilar el SAP (a Nivel Ejecutivo): Director Ejecutivo de la Caja Nacional de Salud.
- Implantación operativa del SAP (a Nivel Operativo): Departamento de Administración de Recursos Humanos de la Caja Nacional de Salud.



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TEL.F. 333804,  
E-mail [planicns@ccibo.entelnet.bo](mailto:planicns@ccibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

## TITULO SEGUNDO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### CAPITULO I COMPONENTES

#### Artículo 7 (Componentes del Sistema de Administración de Personal)

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

### CAPITULO II SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

#### Artículo 8 (Procesos del Subsistema de Dotación)

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación son: 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.

#### Artículo 9 (Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos)

##### OPERACIÓN: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Los puestos de trabajo de la Caja Nacional de Salud (C.N.S.) se clasifican en las siguientes Categorías y Niveles:

<u>CATEGORÍA</u>	<u>NIVEL</u>	<u>PUESTO(S)</u>
Superior	1°	Director Ejecutivo
	2°	Directores
Ejecutivo	3°	Funcionarios de Libre Nombramiento (No se aplica a la C.N.S.)
	4°	Administrador Regional / Distrital Jefe de Departamento
		Jefe de División / Jefe de Sección/ Unidades Operativas
Operativo	5°	Profesional
	6°	Técnico - Administrativo
	7°	Auxiliar
	8°	Servicios

El Honorable Directorio de la Caja Nacional de Salud no forma parte de la presente Clasificación de Puestos.

##### OPERACIÓN: VALORACIÓN DE PUESTOS



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail planiens@ccibo.entelnet.bo, CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Contar con información sobre las Programaciones Operativas Anuales Individuales (POAI's) de cada puesto de la Caja Nacional de Salud; Manual de Organización y Funciones (producto del Sistema de Organización Administrativa); e información del Sistema de Presupuesto relativa a remuneraciones.			
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>			
1	Identificación de los criterios (factores y grados de Valoración de Puestos) que la Caja Nacional utilizará para determinar la importancia y remuneración de cada puesto.		5 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH. / <i>Comas</i>
2	Elaboración de un Formulario de Valoración de Puestos, en base a los criterios previamente definidos.	Formulario 001	5 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
3	Aprobación del Formulario de Valoración de Puestos.	Disposición jurídica interna de aprobación	10 días	Director Ejecutivo
4	Llenado del Formulario de Valoración de Puestos, para cada puesto de la Caja Nacional de Salud, analizando su respectiva Programación Operativa Anual Individual (POAI)	Formulario 001	10 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH. en coordinación con el Jefe Inmediato Superior de cada puesto.
5	Recolección y tabulación de los Formularios de Valoración de Puestos.		10 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
6	Elaboración de Informe con los resultados de la Valoración de Puestos y determinación de la Remuneración (Salario) de cada puesto de la Caja Nacional de Salud, en base a la Escala Salarial previamente aprobada.	Informe Escrito	5 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
7	Informe de Valoración de Puestos elevado a conocimiento del Director Ejecutivo.		5 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH. / <i>Comas</i>
8	Elaboración de Planilla Salarial	Planilla Salarial		Jefe Dpto de Administración de RR.HH., Jefe del Dpto. Sistemas, <i>Comas</i>
9	Aprobación de la Planilla Salarial	Disposición jurídica interna de aprobación		Director Ejecutivo / <i>H. Dirección</i>
	<b>PRODUCTO:</b> Remuneración de cada puesto, reflejada en la Planilla Salarial de la Caja Nacional de Salud.			

## Artículo 10 (Proceso de Cuantificación de la Demanda de Personal)

### OPERACIÓN: CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Contar con la Programación Operativa Anual (POA) de la Caja Nacional de Salud, Manual de Procesos (SOA) e información sobre el presupuesto asignado para la contratación de personal.			
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>			
1	Análisis de los procesos básicos llevados a cabo por la entidad para la consecución de sus objetivos y determinación de la carga de trabajo por puesto, en función de la Programación Operativa Anual de la Caja Nacional de Salud		Continuo	Jefe Dpto de Administración de RR.HH. / Comisión de Planillas
2	Identificación de la contribución de cada puesto al cumplimiento de los objetivos de la Programación Operativa Anual de la Caja Nacional de Salud.		Continuo	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
3	Determinación de la cantidad y denominación de puestos de trabajo por unidad organizacional.	Informe Escrito Elevado al	5 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH. / Comisión de

*H. Dirección*  
*Comas*



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELEF. 333804,  
E-mail planific@ccsibo.entelnet.bo, CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

	requeridos para lograr los objetivos de gestión establecidos en la Programación Operativa Anual de la Caja Nacional de Salud.	Director Ejecutivo		Análisis Planilla Salarial, con <i>Jefe de Recurso</i>
4	Elaboración del Plan Anual de Incorporaciones (PAI), donde se identifique la <u>cantidad</u> y <u>denominación</u> de puestos de trabajo requeridos por cada unidad organizacional, para la presente gestión.	Plan Anual de Incorporaciones (PAI)	5 días	Jefe Nacional de Administración de Recursos Humanos / Comisión de Análisis Planilla Salarial
5	Plan Anual de Incorporaciones elevado a consideración del Director Ejecutivo.		1 día	Jefe Departamento de Recursos Humanos
	PRODUCTO: Plan Anual de Incorporaciones (PAI).			

## Artículo 11 (Proceso de Análisis de la Oferta Interna de Personal)

### OPERACIÓN: ANÁLISIS DE LA OFERTA INTERNA DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO - PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Contar con la Ficha de Personal de cada funcionario de la institución y con el Inventario de Personal de toda la Caja Nacional de Salud.	-----	-----	-----
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Análisis por cada funcionario de la institución, de sus características personales, educativas, laborales (desempeño) y potencialidades, a fin de determinar si su perfil personal guarda relación con el perfil del puesto que ocupa (Programación Operativa Anual Individual).		Continuo	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
2	Elaboración del Informe de resultados y recomendaciones del Análisis de la Oferta Interna de Personal.	Informe Escrito	5 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
3	Informe de Análisis de la Oferta Interna de Personal elevado a consideración y decisiones del Director Ejecutivo.		1 día	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
	<b>PRODUCTO:</b> Determinación si la oferta interna de personal satisface las necesidades de la Caja Nacional de Salud traducidas en puestos de trabajo, caso contrario los puestos serán cubiertos a través de convocatorias internas y en su defecto externas.	-----	-----	-----

## Artículo 12 (Proceso de Formulación del Plan de Personal)

### OPERACIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO - PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Resultados de los Procesos Cuantificación de la Demanda de Personal y Análisis de la Oferta Interna de Personal.	-----	-----	-----
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Análisis de los resultados obtenidos en los Procesos de Cuantificación de la Demanda de Personal y Análisis de la Oferta Interna, a fin de determinar la creación, modificación o supresión de puestos dentro de la Caja Nacional de Salud, así como decidir la emisión de convocatorias públicas para cubrir los mismos.		Continuo	Jefe Dpto Administración de RR.HH. Comisión de Revisión de Planilla Salarial
2	Elaboración del Plan del Personal de la Caja Nacional de Salud.	Plan de Personal	5 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
3	Plan de Personal elevado a consideración y decisiones del Director Ejecutivo.		1 día	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
	<b>PRODUCTO:</b> Plan de Personal, que establezca las decisiones en materia de gestión de personal necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Caja Nacional de Salud.	-----	-----	-----



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail [planicns@ccibo.entelnet.bo](mailto:planicns@ccibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL."

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

## Artículo 13 (Proceso de Programación Operativa Anual Individual)

### OPERACIÓN: PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Cuantificación de la Demanda de Personal (Plan Anual de Incorporaciones), Programación Operativa Anual (POA), Manual de Organización y Funciones y Manual de Procesos (SOA) de la Caja Nacional de Salud.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Llenado del formato de Programación Operativa Anual Individual (Perfil del Puesto), para cada puesto requerido por la Caja Nacional de Salud, esté ocupado o no.	Formulario 002 Programación Operativa Anual Individual (POAI)	45 días	Jefe Inmediato Superior del puesto analizado en coordinación y validación técnica con el Jefe Dpto de Administración de RR.HH..
2	Elaboración del Manual de Puestos, conformado por las Programaciones Operativas Anuales Individuales de los puestos de la Caja Nacional de Salud.	Manual de Puestos	15 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
3	Aprobación del Manual de Puestos.	Disposición jurídica interna	7 días	Director Ejecutivo
	PRODUCTO: Programaciones Operativas Anuales Individuales (POAI's) que conforman el Manual de Puestos de la Caja Nacional de Salud.	-----	-----	-----

## Artículo 14 (PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL)

### 1. Reclutamiento de Personal

#### OPERACIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto a cubrir.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Identificación de la existencia de un puesto acéfalo (vacío) dentro de la Caja Nacional de Salud.		Continuo	Jefe Inmediato Superior del puesto acéfalo.
2	Solicitud al Encargado de Recursos Humanos para que:  (elija una de las siguientes alternativas)  1) Inicie proceso de <b>Reclutamiento</b> (si ha elegido esta modalidad pase a la Etapa 3 de la presente Operación). 2) Instruya <b>Interinato</b> , de acuerdo a lo establecido por el artículo 21 del Decreto Supremo N° 26115 NBSAP.	Formulario 003	2 días	Jefe Inmediato Superior del puesto acéfalo.
3	Verificación de condiciones previas al reclutamiento: disponibilidad del ítem (disponibilidad de presupuesto) y actualización de la POAI del puesto acéfalo.	Formulario 004 Certificación de disponibilidad presupuestaria.  Formulario 002 (actualización de información).	3 días	Administradores Regionales, Jefe de RR.HH Jefe del Dpto. de Presupuestos, Jefe Inmediato superior del puesto Acéfalo
4	Elección de la modalidad de reclutamiento a utilizar en función de la <b>Categoría y Nivel</b> del puesto a cubrir:  1) <b>Concurso de Méritos y Examen de Competencia</b> : Para los Niveles de Puestos del 1° al 3° establecidos en la Operación Clasificación de			Departamento Nacional de Recursos Humanos / Administradores Regionales



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail [planiens@ccibo.entelnet.bo](mailto:planiens@ccibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

	Puestos del presente reglamento específico (si ha elegido esta modalidad pasar a la Etapa 8 de la Operación Selección de Personal) 2) Convocatoria Pública Interna y / o Externa: Para los Niveles de Puestos del 4° al 8° establecidos en la Operación Clasificación de Puestos del presente reglamento específico (si ha elegido esta modalidad pase a la Etapa 5 de la presente Operación).			
5	Elaboración del formato de Convocatoria (Interna o Externa).	Formulario 005	1 día	Jefe Dpto de Administración de RR.HH. / Administrador Regional
6	Por Convocatoria Pública Interna: Publicación (Difusión) de la convocatoria mediante comunicación interna, colocada en lugar visible en las instalaciones de la Caja Nacional de Salud.  Por Convocatoria Pública Externa: Publicación de la convocatoria en los periódicos de circulación nacional.	Comunicación Interna, conteniendo la Convocatoria.  Publicación de la Convocatoria.	Hasta el día que termine la presentación de postulaciones, de acuerdo a las condiciones señaladas en la Convocatoria.  1 día de publicación	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.  Encargado de Recursos Humanos.
7	Presentación de postulaciones.	Formulario 006 Currículo Vitae	De acuerdo a Convocatoria	Postulantes
8	Apertura de Postulaciones y Listado de Postulantes	Formulario 007 Acta de Apertura de Postulaciones y Listado de Postulaciones	1 día	Comité de Selección (Conformado de acuerdo al artículo 18 II.b.1. del Decreto Supremo N° 26115 NBSAP y designación de miembros a través de memorandum emitido por el Director Ejecutivo).
	PRODUCTO: Postulantes Potenciales			

## 2. Selección de Personal

### OPERACIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO - PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Postulantes Potenciales PROCEDIMIENTO (Tareas):			
1	Evaluación Curricular	Formulario 008	1 día / Puesto Convocado	Comité de Selección
2	Evaluación de Capacidad Técnica	Examen Escrito	1 día	Comité de Selección
3	Evaluación de Cualidades Personales	Entrevista Estructurada	1 día	Comité de Selección
4	Elaboración del Cuadro de Calificación Final	Formato 009		Comité de Selección
5	Elaboración de la Lista de Finalistas	Formato 010		Comité de Selección
6	Informe de Resultados	Formato 011	2 días	Comité de Selección
7	Elección del ocupante del puesto en base al Informe de Resultados	Formato 012 Acta de Elección	1 día	Director Ejecutivo
8	Nombramiento y posesión del Funcionario de la institución	Memorándum de designación.	1 día	Director Ejecutivo / Jefe Nacional de RR.HH
	PRODUCTO: Funcionario de la institución incorporado			

## Artículo 15 (Proceso de Inducción o Integración)

### OPERACIÓN: INDUCCIÓN DE PERSONAL



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELEF. 333804,  
E-mail planicns@ccibo.entelnet.bo, CABLES Y TELEG. "CASEGURAL."

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Funcionario de la Institución incorporado o que cambia de puesto, mas información institucional y del puesto que ocupará (Programación Operativa Anual Individual).	-----	-----	-----
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Proporcionar al Funcionario de la Caja Nacional de Salud incorporado información relativa a los objetivos y funciones de la Caja Nacional de Salud.	Comunicación interna.	Primer día laboral	Jefe de Administración de Recursos Humanos. Administrador Regional
2	Proporcionar al Funcionario incorporado información relativa a los objetivos y tareas que tiene que cumplir dentro el puesto de trabajo, así como una orientación permanente en el trabajo a fin de lograr una adecuación persona – puesto.	Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto, entregada.	Periodo de inducción de 80 días / Proceso de adecuación Persona-Puesto	Jefe Inmediato Superior en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos
3	Firma de la Programación Operativa Anual Individual del puesto.	Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto.	Primer día laboral	Funcionario de la institución Jefe Inmediato Superior Director Ejecutivo
	<b>PRODUCTO:</b> Funcionario de la Caja Nacional de Salud integrado (inducido) a la Institución .	-----	-----	-----

## Artículo 16 (Proceso de Evaluación de Confirmación)

### OPERACIÓN: EVALUACIÓN DE CONFIRMACIÓN

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Información sobre el grado de adecuación de la Caja Nacional de Salud a su nuevo puesto.	-----	-----	Jefe Inmediato Superior del nuevo Funcionario de la institución
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Entrega a los Jefes Inmediatos Superiores del formato para realizar la Evaluación de Confirmación, a los nuevos Funcionarios.	Formulario 013 Evaluación de Confirmación	10 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe de Recursos Humanos
2	Análisis del grado de adecuación del nuevo Funcionario de la institución a las tareas del puesto que ocupa.		9 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe Inmediato Superior
3	Evaluación de Confirmación	Formulario 013 Evaluación de Confirmación	8 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe Inmediato Superior
4	Elaboración de Informe de Resultados de la Evaluación de Confirmación, estableciendo como conclusión la ratificación o no del Funcionario de la Institución.	Formato 014 Informe de Resultados de la Evaluación de Confirmación	7 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe Inmediato Superior en coordinación, Administradores Regionales con el Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
5	Informe de Resultados de la Evaluación de Confirmación, elevado a través del Encargado de Recursos Humanos, a consideración del Director Ejecutivo para las decisiones que correspondan.	Informe de Resultados de la Evaluación de Confirmación	6 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Jefe Inmediato Superior Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
6	Decisión de ratificación o destitución del nuevo Funcionario de la institución.		5 días antes de vencido el período de prueba (90 días)	Director Ejecutivo
7	Comunicación de la decisión de ratificación o destitución al nuevo Funcionario de la institución.	Formato 015 Memorandum	2 días antes de vencido el	Director Ejecutivo / Jefe Dpto de Administración de RR.HH.



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail [planiens@ccibo.entelnet.bo](mailto:planiens@ccibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

			período de prueba (90 días)	
	PRODUCTO: Funcionario de la institución ratificado o no en el puesto.	-----	-----	-----

## CAPITULO III SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### Artículo 17 (Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño)

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

### Artículo 18 (Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño)

#### OPERACIÓN: PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Disposiciones legales internas contenidas en el Reglamento Específico del SAP y externas contenidas en las Normas Básicas del SAP. PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Elaboración del Programa de Evaluación del Desempeño, incluyendo "cronograma" de actividades y tiempos, "formularios" (instrumentos) a utilizar y metodología de calificación.	Formato 016 Programa de Evaluación del Desempeño	10 días	Jefe Nacional de Departamento de Recursos Humanos / Administradores Regionales
2	Programa de Evaluación del Desempeño elevado a consideración y decisiones del Director Ejecutivo.		1 día	Jefe Nacional del Departamento de Recursos Humanos
3	Aprobación del Programa de Evaluación del Desempeño PRODUCTO: Programa de Evaluación del Desempeño.	Disposición jurídica interna	3 días	Director Ejecutivo

El Director Ejecutivo de la Caja Nacional de Salud, realizará la Evaluación del Desempeño de sus funcionarios una vez al año.

### Artículo 19 (Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño)

#### OPERACIÓN: PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programación Operativa Anual Individual del o los puestos a ser evaluados + Informe de Actividades del Funcionario evaluado + Programa de Evaluación del Desempeño. PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Comunicar a todo el personal de la Caja Nacional de Salud el Cronograma de Evaluación del Desempeño.	Circular Escrita	De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe Dpto Adm RR.HH
2	Presentación de Informe de Actividades desarrolladas en la gestión, al Jefe Inmediato Superior.	Formato 017 Informe de Actividades	De acuerdo a cronograma establecido.	Funcionario de la Institución
3	Análisis del cumplimiento de tareas y resultados asignados a un puesto en un determinado período de tiempo, para lo cual, se realiza la comparación entre lo establecido en la Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto evaluado y el Informe de	Formulario(s) 018 Evaluación del Desempeño	De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe Inmediato Superior / Comité de Evaluación (Conformado de acuerdo al artículo 26 del Decreto Supremo N° 26115 NBSAP y



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail planicns@ccibo.entelnet.bo, CABLES Y TELEG. "CASEGUKAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

	Actividades presentado por el funcionario de la institución que lo ocupa.  Por ejemplo: 1) 70% comparación POAI Vs. Informe de actividades individual 2) 30% Método de Escala Gráfica			designación de miembros a través de memorandum emitido por el Director Ejecutivo).
4	Elaboración de Informe de Evaluación del Desempeño, conteniendo reconocimientos y sanciones en el marco de lo establecido por el Artículo 26 inciso c del Decreto Supremo N° 26115.	Formato 019 Informe de Evaluación del Desempeño	De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe Inmediato Superior / Comité de Evaluación
5	Informe de Evaluación del Desempeño elevado a consideración del Director Ejecutivo		De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe Inmediato Superior / Comité de Evaluación
6	Aprobación de acciones de personal producto de la Evaluación del Desempeño.	Comunicación interna de aprobación	De acuerdo a cronograma establecido.	Director Ejecutivo, Administradores Regionales
7	Ejecución de acciones de personal a los servidores públicos evaluados.	Formato 020 Memorandum	De acuerdo a cronograma establecido.	Director Ejecutivo
	<b>PRODUCTO:</b> Informe de Evaluación del Desempeño, estableciendo: Grado de contribución del funcionario a los objetivos institucionales; establecimiento de reconocimientos y sanciones; identificación de falencias y potencialidades del funcionario de la institución (para fines del Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación).	-----	-----	-----

## CAPITULO IV SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL

### Artículo 20 (Procesos del Subsistema de Movilidad de Personal)

Los procesos que conforman el Subsistema de Movilidad son: Promoción, Rotación, Transferencia y Retiro.

### Artículo 21 (Proceso de Promoción)

#### OPERACIÓN: PROMOCION VERTICAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Existencia de un puesto acéfalo (vacío).	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Llevar a .cabo los <u>Procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Evaluación de Confirmación</u> establecidos en el presente reglamento específico, utilizando la modalidad de convocatoria pública interna.			Jefe Dpto. Adm. RR.HH
	<b>PRODUCTO:</b> Funcionario de la Institución adecuado a las demandas institucionales.	-----	-----	-----

#### OPERACIÓN: PROMOCION HORIZONTAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Funcionario de la Institución con una calificación de "Excelente" en la Evaluación del Desempeño + Escala Salarial Matricial (grados y rangos salariales) aprobada + Disponibilidad	-----	-----	-----



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail planicns@ccibo.entelnet.bo, CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

Presupuestaria.				
PROCEDIMIENTO (Tareas):				
1	Determinación del grado salarial al cual el Funcionario de la Institución accederá.	Escala Salarial Matricial aprobada y disponibilidad presupuestaria.	5 días	Jefe Dpto. Adm. Recursos Humanos en coordinación con Jefe Dpto. de Presupuesto.
2	Elaboración de Informe de Promoción Horizontal, conteniendo el listado de funcionarios y grados salariales a los cuáles accederán, producto de la Evaluación del Desempeño.	Informe de Promoción Horizontal	5 días	Jefe Dpto. Adm RRHH
3	Informe de Promoción Horizontal elevado a consideración y decisiones del Director Ejecutivo.		1 día	Jefe Dpto. Adm. RRHH
4	Aprobación del Informe de Promoción Horizontal.	Comunicación interna de aprobación	3 días	Director Ejecutivo
5	Ejecución de acciones de personal, en base al Informe de Promoción Horizontal aprobado.	Memorando de Promoción Horizontal	5 días	Director Ejecutivo / Jefe Dpto. Adm RRHH
PRODUCTO: Funcionario adecuado a las demandas institucionales.				

## Artículo 22 (Proceso de Rotación)

### OPERACIÓN: ROTACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
INSUMO: Necesidades de la Caja Nacional de Salud, que buscan facilitar la capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral.				
PROCEDIMIENTO (Tareas):				
1	Elaboración del Programa de Rotación Interna de Personal, incluyendo cronograma de ejecución.	Programa de Rotación Interna de Personal.	Continuo de acuerdo a las necesidades institucionales.	Jefe Dpto. Adm RRHH en coordinación con los Jefes Inmediatos Superiores de cada unidad organizacional de la Caja Nacional de Salud.
2	Aprobación del Programa de Rotación Interna de Personal.	Comunicación interna de aprobación.	3 días	Director Ejecutivo
3	Ejecución del Programa de Rotación Interna de Personal.	Memorando de Rotación	De acuerdo a cronograma establecido.	Jefe Dpto. Adm RRHH en coordinación con los Jefes Inmediatos Superiores de cada unidad organizacional de la Caja Nacional de Salud.
PRODUCTO: Funcionario de la institución adecuado a las demandas institucionales.				

## Artículo 23 (Proceso de Transferencia)

### OPERACIÓN: TRANSFERENCIA

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
INSUMO: Necesidades de la Caja Nacional de Salud.				
PROCEDIMIENTO (Tareas):				
1	Solicitud de transferencia de personal.	Solicitud Escrita al Jefe Dpto. Adm RRHH o Administrador Regional	Continuo	Jefe Inmediato Superior del Funcionario de la C.N.S a ser transferido.
2	Análisis de la procedencia de transferencia.	Informe Escrito	2 días / Por solicitud.	Dirección Ejecutiva, Jefe Dpto. Adm RRHH
3	Aprobación de la transferencia, en base al informe emitido por el Jefe Dpto. Adm RRHH o Administrador Regional	Comunicación interna de aprobación.	3 días	Director Ejecutivo
4	Ejecución de la transferencia.	Memorando de Transferencia	1 día	Director Ejecutivo / Jefe Dpto. Adm RRHH
PRODUCTO: Funcionario de la institución adecuado a las demandas institucionales.				



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail [planicns@ccibo.entelnet.bo](mailto:planicns@ccibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

## Artículo 24 (Proceso de Retiro)

### OPERACIÓN: RETIRO

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Resultados del funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y otros, que estén contemplados como causales de retiro por el Artículo 32 del Decreto Supremo N° 26115.	-----	-----	-----
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Determinación de la causal de retiro que corresponda, en base a información de hechos verificables y debidamente respaldados por escrito.		Continuo	Director Ejecutivo, Jefe Dpto. Adm RRHH, en coordinación con Dpto Jurídico.
2	Informe de procedencia del retiro.	Informe Escrito	2 días	Jefe Dpto. Adm RRHH
3	Aprobación del Informe de procedencia del retiro.	Comunicación interna de aprobación.	3 días	Director Ejecutivo
4	Ejecución del retiro.	Memorando de Retiro	1 día	Director Ejecutivo
	<b>PRODUCTO:</b> Funcionario de la Institución desvinculado de la Caja Nacional de Salud.	-----	-----	-----

## CAPITULO V SUBSISTEMA DE CAPACITACION PRODUCTIVA

### Artículo 25 (Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva)

Los procesos que conforman el Subsistema de Capacitación Productiva son: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución, Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

### Artículo 26 (Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación)

#### OPERACIÓN: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Demandas de capacitación identificadas a través de la Evaluación del Desempeño y otras derivadas del propio desarrollo de la Caja Nacional de Salud, así como las falencias y potencialidades de los Funcionarios de la Institución	-----	-----	-----
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Distribución del formulario de Detección de Necesidades de Capacitación a cada Jefe Inmediato Superior.	Formulario 021 Circular Escrita	20 días	Jefe Inmediato Superior, Jefe Dpto. Adm RRHH
2	Llenado del formulario de Detección de Necesidades de Capacitación, de cada Funcionario de la Institución.	Formulario 021	2 días	Jefe Inmediato Superior
3	Recolección de los formularios de Detección de Necesidades de Capacitación.		2 días	Jefe Dpto. Adm RRHH
4	Análisis, clasificación y priorización de necesidades de capacitación, tanto genérica como específica para la Caja Nacional de Salud.		3 días	Jefe Dpto. Adm RRHH
5	Elaboración de Informe de Detección de Necesidades de Capacitación (establece temas de capacitación genérica y específica)	Formulario 022 Informe de Detección de Necesidades de Capacitación	2 días	Jefe Dpto. Adm RRHH
	<b>PRODUCTO:</b> Informe de Detección de Necesidades de Capacitación.	-----	-----	-----



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELE. 333804,  
E-mail [planiens@ccibo.entelnet.bo](mailto:planiens@ccibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

## Artículo 27 (Proceso de Programación de la Capacitación)

### OPERACIÓN: PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO - PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Informe de Detección de Necesidades de Capacitación.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Elaboración del Programa de Capacitación (Anual), determinando: objetivos de aprendizaje, formas de capacitación, destinatarios, duración, lugar, instructores, contenidos, técnicas e instrumentos, estándares de evaluación, recursos necesarios para su ejecución y <u>Presupuesto del Programa de Capacitación</u> .  Se incluyen las <u>Becas</u> y <u>Pasantías</u> que la Caja Nacional de Salud requerirá para la presente gestión.	Formato 023 Programa de Capacitación	15 días	Jefe Inmediato Superior, Jefe Jefe Dpto. Adm RRHH
2	Programa de Capacitación elevado a consideración y decisiones del Director Ejecutivo.		1 día	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
3	Aprobación del Programa de Capacitación.	Comunicación interna de aprobación	3 días	Director Ejecutivo
	PRODUCTO: Programa de Capacitación	-----	-----	-----

## Artículo 28 (Proceso de Ejecución de la Capacitación)

### OPERACIÓN: EJECUCIÓN DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa de Capacitación.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Ejecución de la capacitación en base al Programa de Capacitación aprobado.	Programa de Capacitación (incluyendo Presupuesto de Capacitación) aprobado.	Continuo	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
	PRODUCTO: Funcionario de la Caja Nacional de Salud capacitado para mejorar su contribución al logro de los objetivos de la Caja Nacional de Salud.	-----	-----	-----

## Artículo 29 (Proceso de Evaluación de la Capacitación)

### OPERACIÓN: EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa de Capacitación, mas resultados de la Ejecución del Programa de Capacitación.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (Tareas):	-----	-----	-----
1	Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y tareas establecidas en el Programa de Capacitación, una vez concluida la ejecución de la capacitación.		7 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH. en coordinación con el Jefe Inmediato Superior del personal capacitado.
2	Elaboración de Informe de Evaluación de la Capacitación.	Informe Escrito de Evaluación de la Capacitación	2 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
3	Informe de Evaluación de la Capacitación elevado a conocimiento y decisiones del Director Ejecutivo.		3 días	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail planiens@ecibo.entelnet.bo, CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

<b>PRODUCTO:</b> Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje fijados en el Programa de Capacitación, para proceder a realizar ajustes en próximos eventos de capacitación y adoptar las decisiones que correspondan.			
--	--	--	--

## Artículo 30 (Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación)

### OPERACIÓN: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Información del desempeño laboral del Funcionario de la institución, posterior a su capacitación.			
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>			
1	Informe sobre la capacitación recibida, elevado a conocimiento del Jefe Inmediato Superior con copia al Encargado de Recursos Humanos.	Informe Escrito	2 días posteriores a la capacitación	Funcionario de la Caja Nacional de Salud capacitado.
2	Análisis de la aplicación efectiva de los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas en la capacitación, versus su impacto en el desempeño laboral del funcionario de la Caja Nacional de Salud.		30 días	Jefe Inmediato Superior del Funcionario de la Caja capacitado.
3	Elaboración de Informe de Evaluación de los Resultados de la Capacitación.	Informe Escrito de Evaluación de los Resultados de la Capacitación	1 día	Jefe Inmediato Superior del Funcionario de la Caja capacitado.
4	Informe de Evaluación de los Resultados de la Capacitación, elevado a conocimiento del Director Ejecutivo y Jefe Dpto de Administración de RR.HH.		1 días	Jefe Inmediato Superior del Funcionario de la Caja Nacional capacitado.
	<b>PRODUCTO:</b> Establecimiento del nivel de aplicación efectiva de la capacitación recibida y su nivel de impacto en el desempeño laboral del Funcionario de la Institución.			

## CAPITULO VI SUBSISTEMA DE REGISTRO

### - Artículo 31 (Procesos del Subsistema de Registro)

Los procesos que conforman el Subsistema de Registro son: Generación, Organización y Actualización.

### Artículo 32 (Proceso de Generación de la Información)

#### OPERACIÓN: GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Información generada por el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal.			
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>			
1	Proceso de recopilación y clasificación de información generada por el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal: - Documentos individuales (Funcionarios de la Institución)		Continuo	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.



# CAJA NACIONAL DE SALUD

OFICINA CENTRAL LA PAZ-BOLIVIA - APARTADO 9527 DEPTO. PLANIFICACION TELF. 333804,  
E-mail [planicns@ccsibo.entelnet.bo](mailto:planicns@ccsibo.entelnet.bo), CABLES Y TELEG. "CASEGURAL"

Departamento Nacional de Planificación y Evaluación

	- Documentos propios del Sistema (Subsistemas y Procesos).			
	<b>PRODUCTO:</b> Información sobre documentos individuales y propios del Sistema de Administración de Personal.	-----	-----	-----

## Artículo 33 (Proceso de Organización de la Información)

### OPERACIÓN: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Información sobre documentos individuales y propios del Sistema de Administración de Personal.	-----	-----	-----
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Proceso de organización y registro de información, en los siguientes medios: a) Ficha de Personal b) Archivos físicos activo y pasivo c) Documentos propios del SAP d) Inventario de Personal	Formulario 024 Formulario 025 Formulario 026 Formulario 027	Continuo	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
	<b>PRODUCTO:</b> Ficha de Personal, Archivos Físicos (activo y pasivo), Documentos propios del SAP e Inventario de Personal.	-----	-----	-----

## Artículo 34 (Proceso de Actualización de la Información)

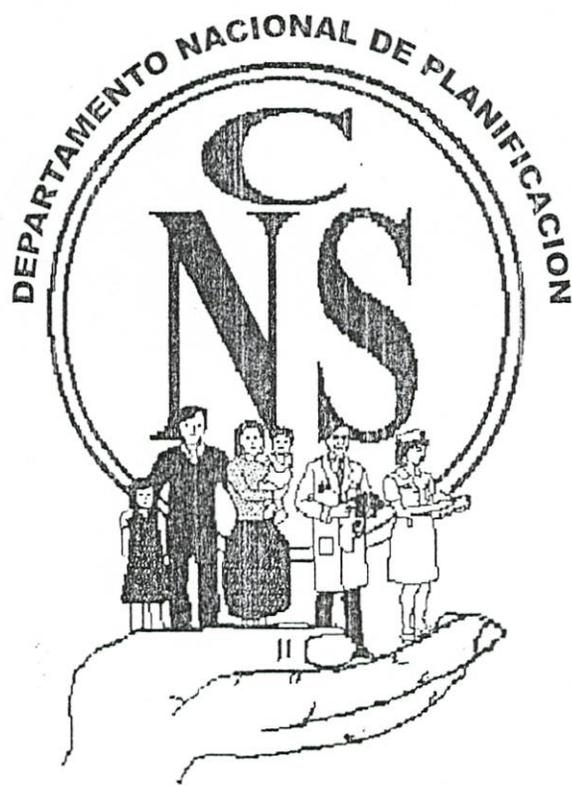
### OPERACIÓN: ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	<b>INSUMO:</b> Ficha de Personal, Archivos Físicos (activo y pasivo), Documentos propios del SAP e Inventario de Personal.	-----	-----	-----
	<b>PROCEDIMIENTO (Tareas):</b>	-----	-----	-----
1	Proceso de actualización de información.	Formulario 024 Formulario 025 Formulario 026 Formulario 027	Continuo	Jefe Dpto de Administración de RR.HH.
	<b>PRODUCTO:</b> Información actualizada y disponible, para la toma de decisiones del Director Ejecutivo.	-----	-----	-----

**NOTA:** Los instrumentos identificados en el presente Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, deben inexcusablemente formar parte del mismo en Anexos.

----- 0 -----

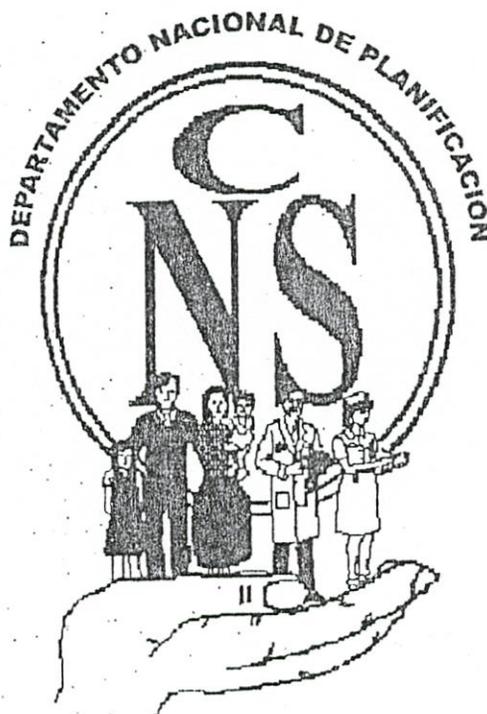
INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE  
PERSONAL



ANEXO 1

SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

# INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE PERSONAL



## SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

### a) MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS



## Manual de Valoración de Cargos

### Contenido

I	INTRODUCCIÓN	15
II	CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA	15
2.1	Descripción y análisis del cargo	15
2.2	Valoración	16
III	PROCESO DE VALORACIÓN	18
3.1	Destreza	18
3.2	Esfuerzo	20
3.3	Responsabilidad	21
3.4	Condiciones de trabajo y riesgos	23
IV	TABLAS	24
	FORMULARIO DE EVALUACION	36



## MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS

### I INTRODUCCIÓN

La valoración de cargos es un instrumento de administración de personal útil para determinar la importancia de cada cargo con relación a los demás que son parte de la organización administrativa, con la finalidad de lograr una base objetiva para asignar remuneraciones al personal.

La valoración de puestos tiene como objetivos:

- La jerarquización de un universo de cargos comprendida por la organización administrativa.
- La clasificación de los cargos en categorías, clases o grupos.
- La estimación del salario básico correspondiente a cada cargo.

### II CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA

El sistema de valoración adoptado es el de grado y puntos que comprende lo siguiente:

#### 2.1 Descripción y análisis del cargo

La descripción del cargo es la fuente de referencia básica y obligatoria para el proceso de valoración porque posibilita la identificación de las funciones, atribuciones y responsabilidades inherentes al cargo. El análisis del cargo tiene el objetivo de establecer las especificaciones o requisitos que demanda el cargo de su ocupante. Ambos aspectos están comprendidos en el diseño del cargo y se encuentran indisolublemente unidos.

Sobre la base de la descripción y el análisis del cargo, el método de valoración busca asignar un valor convencional a cada uno de los factores que comprende el cargo. Para identificar dichos factores, es imprescindible contestar las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los resultados que se espera del ejercicio del cargo?



- ¿Qué funciones posibilitan el logro de dichos resultados?
- ¿Qué atribuciones están conferidas al cargo para alcanzar los resultados?
- ¿Qué tipo de responsabilidades se derivan del ejercicio del cargo?
- ¿Cuáles son los requisitos formales que exige el ejercicio del cargo?
- ¿Cuáles son las características ambientales en las que se desempeña el cargo?
- ¿Cuáles son los riesgos que implica el ejercicio del cargo?

El diseño debe ser claro para permitir el análisis de los requerimientos en términos de conocimientos, experiencia y habilidades, así como clarificar el tipo de problemas a los cuales se ve enfrentado el cargo, las condiciones ambientales y de riesgo en que se desenvuelve y los valores que el cargo afecta, teniendo en cuenta el grado de autonomía que le corresponde en la toma de decisiones.

## 2.2 Valoración

La valoración es la asignación de puntos, medida convencional para este tipo de operaciones, a cada factor establecido en el proceso de análisis y de la descripción del cargo. Opera bajo el supuesto de que todos los cargos cuentan con cuatro características básicas, aunque en grado diferentes, las mismas que a su vez se subdividen en factores. Estas características son las siguientes:

### 2.2.1 Destreza

Esta característica comprende un conjunto de habilidades técnicas, conceptuales y humanas que requiere el cargo. Comprende los siguientes aspectos:

- Instrucción básica
- Experiencia
- Conocimientos adicionales
- Interacción

### 2.2.2 Esfuerzo



Esta característica comprende básicamente los siguientes factores:

- Grado de autonomía
- Complejidad de las tareas
- Frecuencia de viajes
- Desplazamiento local
- Presión psicológica
- Exposición a contingencias.

### 2.2.3 Responsabilidad

Esta característica se evalúa a través de los siguientes tipos de responsabilidad:

- Por supervisión
- Por decisiones
- Por valores
- Por información.

### 2.2.4 Condiciones de trabajo y riesgos

La evaluación de este factor tiene el propósito de establecer las condiciones contextuales en las que se desarrolla el cargo y los riesgos a los que se encuentra sometido el titular del mismo.

- Exposición a riesgos
- Condiciones ambientales





### III PROCESO DE VALORACIÓN

La valoración de un cargo emergerá de la asignación de un número de puntos, en función de las características básicas mencionadas anteriormente. Los factores comprendidos en las cuatro características tienen grados de participación en un cargo, los cuales pueden ser medibles en forma cuali-cuantitativa.

A continuación se expone conceptualmente cada uno de los factores citados en el capítulo anterior y las tablas de puntajes que se utilizarán para la valoración.

#### 3.1 Destreza

##### 3.1.1 Instrucción básica

Este factor considera el nivel de conocimientos requeridos normalmente para cumplir con el trabajo estándar asignado a un cargo, factor que se adquiere a través de la educación formal, pero también puede ser adquirido en forma autodidacta. En este último caso se entiende que el cargo se asimila al nivel de educación formal equivalente.

Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal. Este factor se califica conjuntamente con la experiencia, porque los dos conforman el grado de conocimientos mínimo requeridos para ejercer un cargo.

##### 3.1.2 Experiencia

Evalúa el tiempo de experiencia previa que se requiere para desempeñar el cargo, de una manera adecuada, a partir del factor anterior. Al evaluar debe tomarse en cuenta el tiempo total de experiencia en trabajos similares que implica lograr las destrezas y habilidades prácticas necesarias para desempeñar el cargo.

Una experiencia repetitiva no debe tomarse en cuenta. Sólo deberá ser considerada la experiencia similar necesaria que habilita a la persona para ejercer el cargo y debe haberse obtenido previamente a ocuparlo. Está en función de lo mínimo que se le exigirá a una persona nueva para contratarla en el cargo.

Para evaluar la Instrucción Básica y la Experiencia se utilizará la **Tabla 1a**.



### III PROCESO DE VALORACIÓN

La valoración de un cargo emergerá de la asignación de un número de puntos, en función de las características básicas mencionadas anteriormente. Los factores comprendidos en las cuatro características tienen grados de participación en un cargo, los cuales pueden ser medibles en forma cuali-cuantitativa.

A continuación se expone conceptualmente cada uno de los factores citados en el capítulo anterior y las tablas de puntajes que se utilizarán para la valoración.

#### 3.1 Destreza

##### 3.1.1 Instrucción básica

Este factor considera el nivel de conocimientos requeridos normalmente para cumplir con el trabajo estándar asignado a un cargo, factor que se adquiere a través de la educación formal, pero también puede ser adquirido en forma autodidacta. En este último caso se entiende que el cargo se asimila al nivel de educación formal equivalente.

Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal. Este factor se califica conjuntamente con la experiencia, porque los dos conforman el grado de conocimientos mínimo requeridos para ejercer un cargo.

##### 3.1.2 Experiencia

Evalúa el tiempo de experiencia previa que se requiere para desempeñar el cargo, de una manera adecuada, a partir del factor anterior. Al evaluar debe tomarse en cuenta el tiempo total de experiencia en trabajos similares que implica lograr las destrezas y habilidades prácticas necesarias para desempeñar el cargo.

Una experiencia repetitiva no debe tomarse en cuenta. Sólo deberá ser considerada la experiencia similar necesaria que habilita a la persona para ejercer el cargo y debe haberse obtenido previamente a ocuparlo. Está en función de lo mínimo que se le exigirá a una persona nueva para contratarla en el cargo.

Para evaluar la Instrucción Básica y la Experiencia se utilizará la **Tabla 1a**.



### **3.1.3 Conocimientos adicionales**

Si el cargo exige conocimientos especializados, que habitualmente no están comprendidos en los niveles académicos que fueron calificados en la Tabla 1a, se le deberá asignar un número adicional de puntos por este concepto, según se trate de "diplomados" o cursos equivalentes de especialización en tecnología. Asimismo, se le asignará puntos adicionales si el ejercicio de cargo exige conocer una o más lenguas extranjeras o nativas, diferente de la materna.

Para la evaluación de este factor se utilizará la **Tabla 1b**

### **3.1.4 Complejidad de las tareas**

Este factor considera la habilidad requerida por el cargo para desarrollar tareas de distinta índole o ejercitar funciones heterogéneas.

Un cargo puede comprender la ejecución de tareas repetitivas y rutinarias mientras que otro puede ejecutar diversas tareas heterogéneas, dentro de un campo más amplio que requiere una clara visión de la organización como un todo.

### **3.1.5 Grado de autonomía**

Este factor considera los grados de libertad o independencia con los que debería trabajar el titular del cargo. Dicho de otra manera, es el grado de control y supervisión a que está sometido el cargo considerado.

Para evaluar la Complejidad y el Grado de Autonomía de un cargo, se utilizará la **Tabla 2**, en la que se buscará la celda donde se cruzan las variables en el grado que mejor expresa el valor del cargo.

### **3.1.6 Interacción**

Este factor mide la habilidad para establecer relaciones interpersonales tanto con personas ajenas a la organización como con personal propio de ella no perteneciente a la misma dependencia.



Para obtener el puntaje correspondiente a este factor, se toma el valor más alto relativo a los contactos con personal interno y/o externo, considerando lo siguiente:

A Tipo de relación prevaleciente

*Interno:* Personal de la organización, no perteneciente a la misma dependencia  
*Externo:* Personal ajeno a la organización.

B Frecuencia del contacto

*Ocasional,* si el contacto es esporádico o en limitado número de veces.  
*Regular,* si el contacto es relativamente frecuente pero no permanente.  
*Permanente,* si el contacto es continuo.

C Habilidad

*Normal* habilidad para prestar o intercambiar servicios y obtener cooperación para tratar asuntos de rutina.  
*Buena* habilidad para relacionarse, para efectuar negociaciones simples con público habitual y potencial y para obtener cooperación en representación de la unidad o área a la que pertenece.  
*Máxima* habilidad para negociar asuntos de alto nivel (con otras organizaciones y autoridades) y para obtener cooperación en temas vitales para la organización.

Para evaluar este factor se deberá utilizar la **Tabla 3**

**3.2 Esfuerzo**

Esta característica hace referencia al desgaste físico y psicológico que supone el ejercicio de un cargo. Comprende los siguientes aspectos:



### 3.2.1 Frecuencia de viajes

Este factor busca evaluar la frecuencia con la que el titular de un cargo necesita viajar fuera de la ciudad sede de sus funciones para cumplir con las responsabilidades que le fueron asignadas.

### 3.2.2 Desplazamiento

Este factor comprende el esfuerzo que el titular de un cargo realiza para ejecutar tareas y efectuar actividades fuera de las instalaciones de la oficina sede de las funciones. Para la evaluación se debe tomar la precaución de no duplicar la puntuación otorgada al factor anterior.

Para la evaluación de Frecuencia de Viajes y Desplazamiento, se utilizará la **Tabla 4**.

### 3.2.3 Exposición a contingencias

Este factor comprende el esfuerzo que significa estar de expuesto a contingencias e imprevistos, que demanda respuestas inmediatas que no siempre permite la consulta con otras personas o la consulta a manuales de procedimientos o políticas establecidas.

### 3.2.4 Presión psicológica

Este factor comprende el desgaste psicológico o nivel de estrés al que está sometido el titular de un cargo, debido a la naturaleza de éste. Para la evaluación de Exposición a contingencias y Presión psicológica se utilizará la **Tabla 5**.

## 3.3 Responsabilidad

Este factor tiene expresiones de diferente índole como las siguientes:

### 3.3.1 Responsabilidad por supervisión



Este factor comprende dos aspectos: el número de cargos que supervisa y la categoría de los puestos supervisados. Para la evaluación se utilizará la **Tabla 6**

### 3.3.2 Responsabilidad por decisiones

Este factor considera el grado de responsabilidad por la toma de decisiones. Comprende dos aspectos: las atribuciones que tiene el titular del cargo y el alcance de sus decisiones, entendidas éstas como el impacto que tiene en los resultados.

**Atribución:** Facultad otorgada formalmente por la institución al titular del cargo que se materializa en la potestad para aprobar, autorizar o firmar, como expresión del grado de autoridad para decidir.

**Alcance de las decisiones:** Este factor considera el impacto que pueden tener las decisiones del titular del cargo en los resultados finales del trabajo en la organización. Los titulares de algunos cargos adoptan decisiones que afectan sólo al ámbito de su competencia, otros afectan directamente a resultados que comprometen a unidades o áreas más amplias, en cambios hay otros que comprometen a la institución.

Para la evaluación de este factor debe definirse en cada caso la amplitud del impacto de las decisiones e intersectorario con la capacidad decisional o atribución.

Para la evaluación de este factor se utilizará la **Tabla 7**



### 3.3.3 Responsabilidad por valores

Este factor comprende la estimación monetaria de los valores que se encuentran bajo la responsabilidad directa del titular del cargo. Pueden ser activos fijos, valores, documentos o dinero y la ponderación está en función de la magnitud de los valores así como a la acción del titular del cargo para custodiar, manejar o disponer de ellos. Para evaluar el factor se utilizará la **Tabla 8**.

### 3.3.4 Responsabilidad por información

Este factor comprende la responsabilidad por el proceso de generar información, que puede ser de índole rutinaria, simple, semicompleja o compleja. Para la evaluación de este factor, se debe tomar en cuenta el destino que tiene dicha información, es decir, si está destinada a la supervisión o el control de tipo operativo, táctico o estratégico. Para evaluar este factor se utilizará la **Tabla 9**.

## 3.4 *Condiciones de trabajo y riesgos*

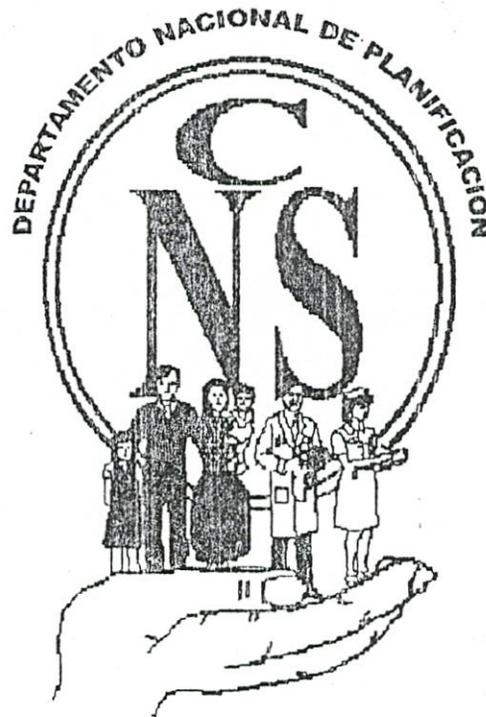
### 3.4.1 Condiciones de trabajo

Este factor evalúa el desgaste físico que implica desempeñar el cargo. Comprende la consideración de elementos ambientales como la calidad del lugar del trabajo (grado de comodidad), el ambiente (iluminación, ruido, suciedad, humedad) y la forma de realizar el trabajo (sentado, de pie, caminando).

### 3.4.2 Exposición a riesgos

Este factor evalúa el grado de exposición a riesgos que puede afectar la integridad física del titular del puesto. Para evaluar Condiciones de Trabajo y Riesgos se utilizará la **Tabla 10**.

# INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE PERSONAL



## SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

### b) TABLAS DE VALORACIÓN DE CARGOS

TABLA 1a

Instrucción	Experiencia					
	1 No requiere experiencia	3 Entre 1 y 2 años	4 Entre 3 y 5 años	5 Entre 6 y 9 años	6 Más de 10 años	
<b>A</b> Primaria y secundaria						
<b>B</b> Bachiller						
<b>C</b> Técnico Medio						
<b>D</b> Técnico Superior						
<b>E</b> Licenciado						
<b>F</b> Magister						
<b>G</b> Doctorado						

TABLA 1b

<b>Conocimientos complementarios</b>	
<b>Nivel de los conocimientos</b>	<b>Especialidad</b>
<i>Intermedio</i>	<i>Idiomas</i>
<i>Avanzado</i>	

1. Esta tabla se aplica cuando los conocimientos adquiridos no han sido considerados por la Tabla 1a.
2. En forma genérica, bajo el concepto de "Especialidad" de nivel avanzado, se considerarán los estudios que abarcan más de 200 horas de estudio. De nivel intermedio se considerarán los estudios de especialidad que demandan entre 100 y 200 horas/aula.
3. En el rubro "Idiomas", se considerarán los que sean "indispensables" para el ejercicio del cargo. Si el cargo exige más de un idioma adicional al oficial, se aplicará la tabla para cada idioma adicional.





TABLA No. 3

Grado de autonomía			
	1 Recibe supervisión estrecha	2 Recibe supervisión relativa o intermitente	3 Tiene autonomía para trabajar sin supervisión
<b>Complejidad de las tareas</b>			
<b>A</b> Ejecuta tareas rutinarias y repetitivas. Realiza trabajos simples			
<b>B</b> Ejecuta diversas tareas de naturaleza similar. Generalmente realiza trabajos de asistencia, apoyo y soporte.			
<b>C</b> Ejecuta tareas de naturaleza diversa que corresponde a trabajos técnicos de índole operativa.			
<b>D</b> Ejecuta tareas de naturaleza diversa que corresponde a trabajos operativos especializados o profesionales.			
<b>E</b> Ejecuta y supervisa tareas heterogéneas que corresponde a trabajos de mandos medios			
<b>F</b> Ejecuta y conduce tareas muy heterogéneas que corresponde a niveles superiores de dirección.			



TABLA No. 4

<b>Frecuencia de viajes</b>				
	<b>1</b> El ejercicio del cargo no requiere viajar fuera de la sede de sus funciones	<b>2</b> El ejercicio del cargo exige viajar fuera de la sede de las funciones al menos una vez por año	<b>3</b> El ejercicio del cargo exige viajar fuera de la sede de las funciones entre 2 y 4 veces por año	<b>4</b> El ejercicio del cargo exige viajar fuera de la sede de las funciones más de 4 veces por año
<b>Desplazamiento local</b>				
<b>A</b> El ejercicio del cargo implica trabajar fuera de la oficina sede, menos del 5% del total de tiempo de trabajo.				
<b>B</b> El ejercicio del cargo implica trabajar fuera de la oficina sede, entre el 5% y 10% del total de tiempo de trabajo				
<b>C</b> El ejercicio del cargo implica trabajar fuera de la oficina sede, entre el 10% y 20% del total de tiempo de trabajo.				
<b>D</b> El ejercicio del cargo implica trabajar fuera de la oficina sede, entre el 20% y 40% del total de tiempo de trabajo.				
<b>E</b> El ejercicio del cargo implica trabajar fuera de la oficina sede, más del 40% del total de tiempo de trabajo.				





TABLA No. 5

<b>Presión psicológica</b>			
	<b>1</b> El cargo no tiene mayor presión psicológica que los demás cargos. La presión de trabajo es normal	<b>2</b> El ejercicio del cargo supone tener más presión psicológica que la mayor parte de otros cargos.	<b>3</b> El ejercicio del cargo implica trabajar sometido permanentemente a estrés.
<b>Exposición a contingencias</b>			
<b>A</b> El ejercicio del cargo no implica estar expuesto a trabajo contingente o imprevistos más de lo habitual			
<b>B</b> El ejercicio del cargo implica estar expuesto eventualmente a imprevistos y contingencias.			
<b>C</b> El ejercicio del cargo implica estar expuesto regularmente a imprevistos y contingencias			
<b>D</b> El ejercicio del cargo implica estar expuesto permanentemente a imprevistos y contingencias.			



TABLA No. 6

<b>Supervisión</b>					
<b>Categoría de los puestos supervisados</b>	<b>1</b> Supervisa directamente el trabajo de un cargo	<b>2</b> Supervisa directamente el trabajo de 2 a 3 cargos	<b>3</b> Supervisa directamente el trabajo de 4 a 6 cargos	<b>4</b> Supervisa directamente el trabajo de 7 a 10 cargos	<b>5</b> Supervisa directamente el trabajo de más de 10 cargos
<b>A</b> Personal auxiliar y de servicios					
<b>B</b> Personal técnico administrativo					
<b>C</b> Personal profesional					
<b>D</b> Mandos medios					
<b>E</b> Personal directivo y asesor					

TABLA No. 7

<b>Alcance de las decisiones.</b>					
<b>Atribuciones</b>	<b>1</b> Las decisiones que toma afecta sólo a los resultados del ejercicio del cargo.	<b>2</b> Las decisiones que toma afecta a los resultados de otros cargos además del suyo	<b>3</b> Las decisiones que toma afecta a los resultados de una unidad de trabajo	<b>4</b> Las decisiones que toma afecta a los resultados de un área de trabajo	<b>5</b> Las decisiones que toma son determinantes para toda la institución
<b>A</b> El titular del puesto no está facultado para adoptar decisiones por cuenta propia ni tiene firma autorizada					
<b>B</b> El titular del puesto está facultado para adoptar algunas decisiones operativas. No tiene firma autorizada					
<b>C</b> El titular del puesto está facultado para adoptar decisiones operativas. Tiene firma autorizada para informes, ordenes y cartas.					
<b>D</b> El titular del cargo está facultado para adoptar decisiones tácticas. Tiene firma autorizada para representar a la institución.					
<b>E</b> El titular del cargo está facultado para tomar decisiones estratégicas. Firma convenios, contratos y documentos en representación de la institución.					



TABLA No. 8

<b>Responsabilidad por bienes y valores</b>					
	<b>1</b> Bienes o valores inferiores a \$us. 2.000	<b>2</b> Bienes y valores entre \$us. 2000 y 5000	<b>3</b> Bienes y valores entre 5000 y 10000	<b>4</b> Bienes y valores entre \$us. 10000 y 20000	<b>5</b> Bienes y valores mayores a 20000
<b>Acciones sobre bienes y valores</b>					
<b>A</b> Custodia, tenencia y/o manejo de bienes muebles y activos fijos en general (máquinas, equipos, etc.)					
<b>B</b> Custodia, tenencia y/o manejo de valores en general (efectivo, cheques, documentos valorados e información restringida)					
<b>C</b> Disposición de bienes y valores					



TABLA No. 9

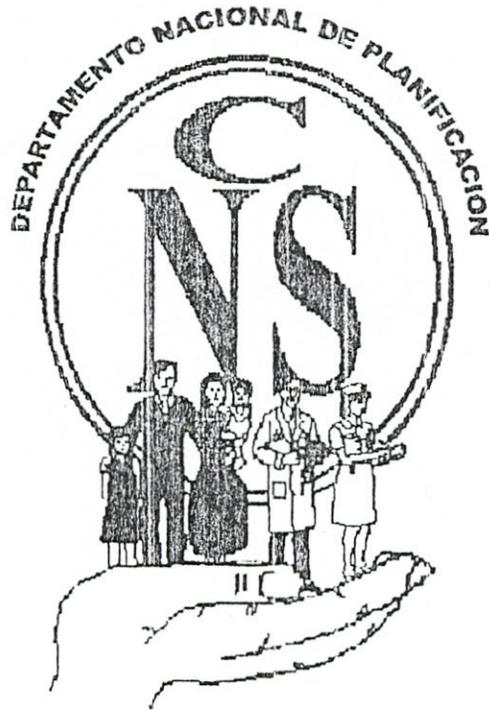
<b>Responsabilidad por generar información</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Complejidad de la información</b>	La información que genera no tiene utilidad específica	Información destinada a la supervisión y el control del trabajo operativo	Información destinada a la adopción de decisiones operativas de mandos medios	Información destinada a la adopción de decisiones de gerentes	Información destinada a la adopción de decisiones de la máxima autoridad ejecutiva
<b>A</b> Genera información básica, simple o rutinaria cuya interpretación no es compleja					
<b>B</b> Procesa datos o información básica. Integra, articula o sintetiza datos, conceptos y/o números.					
<b>C</b> Genera información compleja. Es responsable de la lógica, validez y confiabilidad de la información.					



TABLA No. 10

<b>Exposición a riesgos</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	No está expuesto a riesgos mayores que cualquier otro funcionario	Está expuesto a riesgos menores	Está expuesto a riesgos de cierta consideración	Esta expuesto a riesgos severos.
<b>Condiciones de trabajo</b>				
<b>A.</b> Trabaja en condiciones confortables.				
<b>B</b> Trabaja en condiciones aceptables				
<b>C</b> Trabaja en condiciones no confortables.				
<b>D</b> Trabaja en condiciones que implican sacrificio físico y psicológico.				

# INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE PERSONAL



## SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

### c) FORMULARIOS DE VALORACIÓN DE CARGOS



**2.2 FUNCIONES (\*)**

Señalar las funciones, especificando la calidad que deben reunir.

**PONDERACION**

**30 %**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**TOTAL :**

**100 %**

(\*) Incorporar hoja adicional si fuera necesario

Concluida la definición de los resultados y funciones, asignar una ponderación a cada uno según su importancia. Las ponderaciones de los Resultados Esperados más las Funciones deberán sumar 100%.

**III. PERFIL DEL CARGO**

Enunciar los requisitos necesarios para cumplir los resultados y funciones descritos en el punto II con relación a los siguientes aspectos:

**3.1 FORMACION**

Definir las áreas de formación necesarias para el desempeño del cargo. Asociar a cada una el grado mínimo aceptable y la prioridad marcando con una cruz. Señalar las prioridades complementarias en orden de preferencia.

AREA DE FORMACION	GRADO DE FORMACION MINIMO ACEPTABLE							PRIORIDAD	
	Bachiller	Técnico Medio	Técnico Superior	Licencia-tura	Especiali-dad	Postgrado	Maestría	Esencial	Comple-mentaria

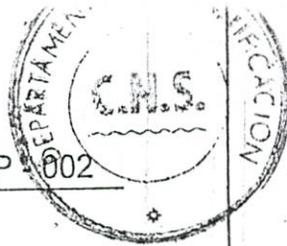
**3.2 EXPERIENCIA**

Registrar las áreas de experiencia que exige el desempeño del cargo. Asociar a cada área el nivel de experiencia y la prioridad, marcando con una cruz. Enunciar las prioridades complementarias en orden de preferencia.

AREA DE EXPERIENCIA	NIVEL DE EXPERIENCIA							PRIORIDAD	
	Superior	Asesor	Directivo	Mando Medio	Profesio-nal	Técnico Adminis-trativo	Auxiliar y de Servicios	Esencial	Comple-mentaria

Cantidad de años de experiencia mínima requerida para ocupar el cargo: ..... años





Form DP 002

## PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI) GESTION 200\_

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Caja Nacional de Salud

### I. IDENTIFICACION

Título del Cargo:

Código del Cargo:

Título de la Unidad:

Razón de ser del cargo:

Supervisión:

1.1. Título del cargo inmediato superior

1.2. Título y cantidad de los cargos sobre los que ejerce supervisión directa (si corresponde)

1.3. Relaciones con otros cargos

(Registrar los cargos internos y los cargos y/o instituciones con los que se relaciona el cargo. Especificar los cargos cuando la relación es clara e inequívoca).

1.3.1 Cargos intrainstitucionales

1.3.2 Cargos de otras instituciones

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

### II. RESULTADOS Y FUNCIONES

2.1. RESULTADOS (\*)

Citar los resultados esperados con indicadores que posibiliten su evaluación, en concordancia con la Programación Operativa Anual de la Institución (POA).

PONDERACION

70 %

1. ....
2. ....
3. ....

..... %  
..... %  
..... %



Form DP 002

## PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI) GESTION 200\_

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Caja Nacional de Salud

### I. IDENTIFICACION

Título del Cargo:

Código del Cargo:

Título de la Unidad:

Razón de ser del cargo:

Supervisión:

1.1. Título del cargo inmediato superior

1.2. Título y cantidad de los cargos sobre los que ejerce supervisión directa (si corresponde)

1.3. Relaciones con otros cargos

(Registrar los cargos internos y los cargos y/o instituciones con los que se relaciona el cargo. Especificar los cargos cuando la relación es clara e inequívoca).

1.3.1 Cargos intrainstitucionales

1.3.2 Cargos de otras instituciones

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

### II. RESULTADOS Y FUNCIONES

2.1. RESULTADOS (\*)

Citar los **resultados esperados** con indicadores que posibiliten su evaluación, en concordancia con la Programación Operativa Anual de la Institución (POA).

	PONDERACION	70 %
1. ....		..... %
2. ....		..... %
3. ....		..... %



**PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)  
GESTION 200\_**

**NOMBRE DE LA INSTITUCION:** Caja Nacional de Salud

**I. IDENTIFICACION**

Título del Cargo: Código del Cargo

Título de la Unidad:

Razón de ser del cargo:

Supervisión:

1.1. Título del cargo inmediato superior

1.2. Título y cantidad de los cargos sobre los que ejerce supervisión directa (si corresponde)

1.3. Relaciones con otros cargos

(Registrar los cargos internos y los cargos y/o instituciones con los que se relaciona el cargo. Especificar los cargos cuando la relación es clara e inequívoca).

1.3.1 Cargos intrainstitucionales

1.3.2 Cargos de otras instituciones

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**II. RESULTADOS Y FUNCIONES**

2.1. RESULTADOS (\*)

Citar los resultados esperados con indicadores que permitan su evaluación, en concordancia con la Programación Operativa Anual de la Institución (POA).

**PONDERACION** 70 %

1. ....	..... %
2. ....	..... %
3. ....	..... %



## MODELO DE CONVOCATORIA

### 1. Encabezamiento

- 1.1 Identificación de la entidad o, en caso de ser anónimo, descripción de sus características principales
- 1.2 Título destacado (Denominación del Puesto, indicando el número de referencia)<sup>1</sup>

### 2. Cuerpo de la convocatoria

- 2.1 Breve descripción del objetivo (razón de ser) del puesto y funciones principales
- 2.2 Requisitos para ocupar el puesto (mínimos y deseables)
- 2.3 Condiciones de trabajo (lugar de trabajo, tiempo de la contratación, necesidad de viajes, etc.)

### 3. Información para la postulación

- 3.1 Información sobre las condiciones de la postulación

En esta parte se debe indicar si los postulantes deben recabar de la empresa formularios de postulación, si el resumen de los antecedentes debe estar acompañado con una carta de presentación, con fotografía actualizadas, con copias de la documentación de respaldo, etc.)

- 3.2 Información sobre el lugar y la fecha límite de presentación de las postulaciones.

Lugar y fecha de la convocatoria

<sup>1</sup> La referencia debe ser correlativa y empezar cada gestión con 001



MODELO DE INFORME DE RECLUTAMIENTO

PARA:

DE:

Jefe Nacional de Recursos Humanos

FECHA:

ASUNTO: INFORME SOBRE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Con relación al asunto de referencia, tengo el agrado de informarle lo siguiente:

1. Se publicó la convocatoria en \_\_\_\_\_  
el (los) día (s) \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_
2. Recibimos un total de \_\_\_\_\_ postulaciones.
3. Procedimos a la evaluación curricular mediante la cual verificamos que \_\_\_\_\_  
postulantes cumplen los requisitos del puesto.
4. Para que usted pueda constatar la gestión realizada, le hago llegar adjunto, la  
Planilla de Evaluación Curricular y los currículos de todos los postulantes.
5. En opinión del Comité de Recursos Humanos, las personas que deberían pasar a  
la etapa de evaluaciones, son:
6. Agradeceré dar su visto bueno a los resultados preliminares para continuar con  
las siguientes etapas del proceso de selección.

Atentamente

Jefe de Administración de Recursos Humanos

Vo Bo Gerente General



LISTA DE FINALISTAS

Unidad:

Puesto:

Convocatoria No.

Fecha:

Postulantes preseleccionados	Teléfonos	Fecha	Hora	Observaciones <sup>1</sup>

Elaborado por:

Firma

<sup>1</sup> Indicar si confirmó la cita personalmente o el nombre de la persona de contacto

**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN CUALIDADES PERSONALES**

Postulante:

Cargo:

Factores	Deficiente	Insuficiente	Estándar	Bueno	Muy bueno
1. Imagen del postulante	1	5	10	15	20
2. Capacidad de comunicación	1	5	10	15	20
3. Seguridad y autonomía	1	5	10	15	20
4. Calidad humana para relacionarse con personas de diversa índole	1	5	10	15	20
5. Vocación de servicio a la sociedad	1	5	10	15	20
Puntaje					

Puntaje total =

Fecha:

Fortalezas del postulante:

Debilidades del postulante

Conclusión:

- Elegible y recomendable
- Elegible
- Elegible con limitaciones
- No Elegible

Firma evaluador (es)



MODELO DE  
INFORME MENSUAL DE RECURSOS HUMANOS

Para:

De:

Jefe Nacional de Recursos Humanos

Fecha:

Asunto: INFORMACIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS  
CORRESPONDIENTE AL MES DE \_\_\_\_\_

Con relación al asunto de la referencia, tengo el agrado de informarle lo siguiente:

Bajas producidas en el mes	Altas producidas en el mes	Diferencia

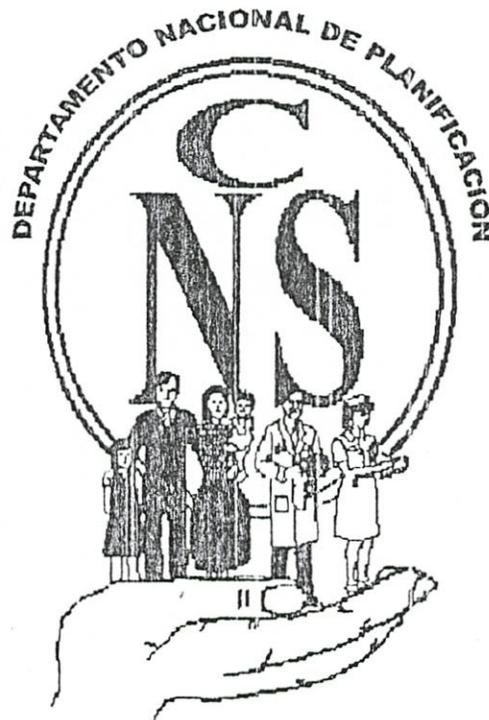
Presupuesto del mes para salarios	Ejecución del mes en salarios	Diferencia

(Incluir comentarios sobre las causas de las desviaciones)

Es todo cuanto puedo informarle para los fines consiguientes:

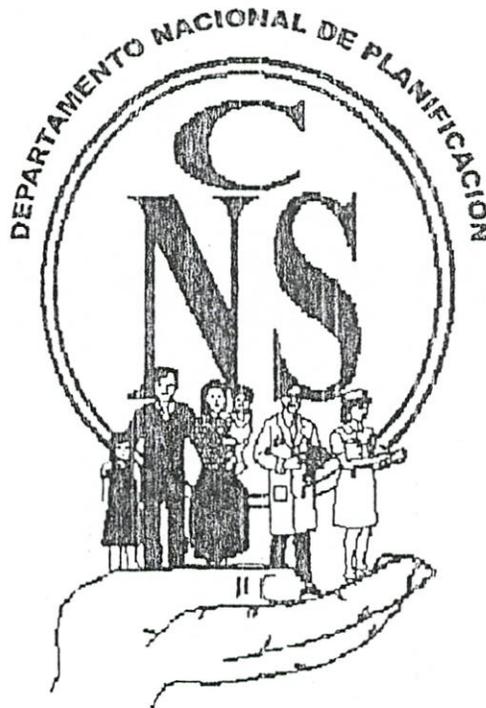
Atentamente.

**INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE  
PERSONAL**



**ANEXO 2  
SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO**

# INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE PERSONAL



## SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a) MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



1. **Objetivo**

El propósito principal del presente manual es promover la Evaluación del Desempeño como herramienta básica del mejoramiento del rendimiento, a través de la orientación sobre el uso y aplicación de los instrumentos de evaluación y el tratamiento de los resultados.

2. **Usos y limitaciones del proceso**

Los resultados de la evaluación del desempeño podrán tener los siguientes usos:

a) **Convalidación del Subsistema de Dotación de Personal**

Si el Subsistema de Dotación de Personal es adecuado, especialmente en lo referente a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, los resultados de la evaluación del desempeño deben ser indicadores de las bondades de dicho sistema. En caso contrario, dichos procesos deben ser revisados para corregir sus debilidades.

b) **Elemento de juicio para promociones**

Los resultados de la evaluación del desempeño pueden constituir elemento de juicio para promocionar a un funcionario, siempre que exista un superior cargo y el evaluado cumpla los requisitos formales exigidos para ocupar dicho puesto.

c) **Incentivos monetarios y no monetarios**

Los resultados de la evaluación del desempeño pueden servir como elemento de juicio para incrementar remuneraciones, siempre que el presupuesto de la entidad lo haya previsto; o efectuar distinciones en actos de reconocimiento de significado psicosocial. Los diplomas, medallas y otro tipo de reconocimiento se halla comprendidos en esta modalidad.

d) **Permanencia del personal en la entidad**



## Manual de Evaluación del Desempeño

Este uso busca que los resultados de la evaluación del desempeño sirvan para determinar la permanencia del personal en la entidad o para su separación.

### e) Capacitación del personal

La identificación de debilidades y fortalezas permitirá también identificar las necesidades del personal en materia de capacitación.

### f) Limitaciones del proceso

Las limitaciones del proceso implican que la evaluación no es completamente objetiva para medir la eficiencia. Su aplicación no está exenta de subjetivismo, especialmente por la influencia frecuente de los siguientes fenómenos:

- efecto del halo, que implica que el evaluador contamina su calificación sobre cada factor considerado con la impresión general que tiene sobre la persona evaluada. Es decir, si aquel tiene buena impresión del evaluado, tenderá a otorgarle buena calificación en todos los factores de evaluación, aunque ello no sea pertinente.

- tendencia constante, que consiste en la tendencia que tiene algunos evaluadores de utilizar sistemáticamente una forma característica de evaluar, es decir, evaluar de manera muy generosa o, por el contrario, muy estricta.

## 3. Población objetivo

Los instrumentos de evaluación del desempeño, deben ser aplicados a todo el personal de la Caja Nacional de Salud, con excepción del Presidente Ejecutivo.

Dentro del proceso de evaluación, el rol de los Gerentes y Jefes, nacionales o regionales, será doble: por una parte serán sujetos de evaluación y, por otra, serán evaluadores.

En el caso en que una persona tuviera más de un jefe durante la gestión que cubre la evaluación, se procederá a la evaluación conjunta entre los jefes que hubiera tenido.



#### 4. Tipo y frecuencia de la evaluación

La evaluación podrá ser de dos tipos: de índole especial y de índole general.

La evaluación especial será efectuada a una o algunas personas en los siguientes casos:

- Antes del cumplimiento del término de contrato temporal, como requisito para que una persona sea recontratada, incorporada a planta o no.
- Cuando la evaluación sea demandada por algún ejecutivo en función de las necesidades particulares de su área o de la situación. En este último caso se encuentran las posibilidades de promoción.

La evaluación general será efectuada a todo el personal. Esta evaluación se realizará al menos una vez al año.

Se evaluará durante el mes de enero, cubriendo el periodo anual de la gestión anterior.

#### 5. Factores de evaluación

El desempeño del personal debe ser evaluado a través de factores que están presentes en el trabajo cotidiano. Algunos de ellos son comunes a todos los funcionarios de la entidad, independientemente de la categorías de su cargo, y otros son inherentes solamente al personal de una categoría o subcategoría en particular.

##### a) Destrezas evaluadas

Las destrezas que abarcará el proceso de evaluación son las siguientes:

- ⇒ Destrezas gerenciales, que comprenden el conjunto de habilidades esenciales para la gestión exitosa de las personas que ocupan cargos de nivel de dirección o estratégico.



- ⇒ Destrezas de supervisión, que comprenden el conjunto de habilidades necesarias para que las políticas y estrategias adoptadas por el nivel de dirección se hagan operativas.
- ⇒ Destrezas de relacionamiento, que comprenden el conjunto de destrezas que tienen utilidad en la interacción que debe mantener todo el personal con los del nivel superiores, con sus colegas y con sus subordinados.
- ⇒ Destrezas funcionales, que comprende el conjunto de atributos técnicos que demuestra el personal en la ejecución de procedimientos de trabajo, que le permite resolver problemas operativos para alcanzar resultados concretos y desarrollar su trabajo con eficiencia.

### b) Factorización de destrezas

Para hacer operativa la evaluación, cada destreza debe ser desagregada en factores componentes. Para el efecto, se ha establecido una Matriz Básica de Evaluación que es presentada como anexo 1.

### c) Ponderación de los factores

Cada factor tiene un peso específico en el contexto de la evaluación. Para determinar el peso de los factores es necesario que los ejecutivos de la entidad identifiquen cuáles son los más críticos para desempeñar un puesto y cuales son los menos críticos.

En la matriz señalada anteriormente, se puede apreciar la calidad de cada factor, es decir, si es normal, crítico o muy crítico.

## 6. Programación de la Evaluación

Para la realización de un programa de evaluación del desempeño de índole general, el proceso seguirá las siguientes etapas:



### a) Programación

En esta etapa el Jefe de Recursos Humanos debe realizar las siguientes acciones:

- ⇒ programar las actividades, con un cronograma de ejecución y la identificación de los funcionarios involucrados en llevar adelante el proceso.
- ⇒ reproducir los formularios de evaluación y los instructivos que sean necesarios.

### b) Orientación

En esta etapa, la Jefatura de Recursos Humanos se encargará de repartir los formularios e instructivos y de orientar a los evaluadores sobre la forma de llenar los formularios.

### c) Evaluación

En esta etapa, cada evaluador completará el formulario de evaluación que corresponde a la categoría de personal que tiene a su cargo. El llenado implicará la elección de la opción de respuesta a cada ítem del formulario que mejor expresa la opinión del evaluador sobre el evaluado.

## 7. Resultados

La evaluación estará representada por la forma cómo cada evaluador exprese su opinión sobre el evaluado. Para el efecto, se han definido grados de desempeño que están consignados en los formularios que se presentan como anexo. En dichos formularios, la forma de evaluación implica marcar con una equis (x) en la columna de la opción que mejor expresa la opinión del evaluador por cada factor considerado.

Esta evaluación se realizará de manera cualitativa debido a que el evaluador no debe conocer el valor o ponderación de cada opción de respuesta, para evitar el condicionamiento de su evaluación al valor cuantitativo de las



respuestas.

No obstante lo anterior, una vez completados todos los formularios de evaluación, deben ser procesados mediante un programa informático que registre las calificaciones ponderadas de cada opción de respuesta de manera que calcule la calificación definitiva de la evaluación. Para el efecto, calculará la calificación de acuerdo a lo siguiente:

### a) Puntaje bruto

El puntaje bruto será el que corresponde a la sumatoria del valor de cada respuesta a cada factor de evaluación. Se debe considerar el valor ponderado de las respuestas.

### b) Puntaje estándar

El puntaje estándar es la conversión del Puntaje Bruto en una escala más conocida para el usuario y sea comparable con otras categorías de puesto.

Para estandarizar el Puntaje Bruto, se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Puntaje Bruto}}{\text{Puntaje Máximo Posible}} \times 100 = \text{Puntaje Estándar}$$

Donde:

- *Puntaje Bruto* = sumatoria del valor de cada casilla marcada o respondida.
- *Puntaje Máximo Posible* = *puntaje teórico o de referencia*, que consiste en la sumatoria del valor de las casillas de la columna de la derecha del formulario.
- *Puntaje Estándar* = conversión del Puntaje Bruto en una escala 1 a 100.

### c) Significado del Puntaje Estándar

Una vez logrados el puntaje estándar de todo el personal, se los procesará estadísticamente para obtener la media del rendimiento institucional y la desviación estándar, como parámetros de interpretación del cociente individual.



## Manual de Evaluación del Desempeño

En este contexto, los rangos de puntaje se establecerán sobre la base de lo siguiente:

Desempeño bueno = intervalo abierto que comprende los puntajes superiores al promedio más una desviación estándar.

Desempeño suficiente = intervalo comprendido entre el promedio más una desviación estándar.

Desempeño en observación = intervalo comprendido entre el promedio menos una desviación estándar.

Desempeño insuficiente = intervalo abierto comprendido que comprende puntajes inferiores a la media menos una desviación estándar.



## Manual de Evaluación del Desempeño

### Contenido

1.	OBJETIVO .....	1
2.	USOS Y LIMITACIONES DEL PROCESO .....	1
3.	POBLACIÓN OBJETIVO .....	2
4.	TIPO Y FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN .....	3
5.	FACTORES DE EVALUACIÓN .....	3
6.	PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	4
7.	RESULTADOS .....	5

### ANEXOS

1. MATRIZ BÁSICA DE EVALUACIÓN
2. FORMULARIO A PARA GERENTES
3. FORMULARIO B PARA JEFES Y ASESORES
4. FORMULARIO C PARA PERSONAL PROFESIONAL
5. FORMULARIO D PARA PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO
6. FORMULARIO E PARA PERSONAL AUXILIAR Y DE SERVICIOS

0

# INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE PERSONAL



## SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### b) MATRICES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**MATRIZ BÁSICA DE EVALUACIÓN**  
**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN**  
**DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL SUPERIOR**  
 (Directores de Area)

Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Critico	Muy critico
<b>DESTREZAS GERENCIALES</b>	• Planeación Operativa	1. Capacidad para establecer objetivos prioritarios en el área de competencia del ejecutivo, formular planes de acción realistas y anticipar obstáculos para alcanzar resultados.			
	• Organización del trabajo	2. Capacidad para ordenar y utilizar los medios y recursos a su alcance y delegar trabajo al personal a su cargo para lograr resultados de manera coordinada.			
	• Toma de decisiones estratégicas	3. Capacidad para tomar decisiones precisas y oportunas, en el marco de las atribuciones del cargo y asumir la responsabilidad emergente de dichas decisiones.			
	• Monitoreo y seguimiento	4. Capacidad para mantenerse informado sobre la situación de cada trabajo en curso o pendiente y adoptar las medidas correctivas que correspondan.			
	• Conducción de personal	5. Capacidad para dirigir el trabajo individual y colectivo del personal a su cargo, para lograr resultados en el plazo y las condiciones previstas.			
	• Concreción de resultados	6. Capacidad para traducir en logros los objetivos comprendidos en los planes institucionales, en condiciones de oportunidad, orden y eficiencia.			
	• Negociación	7. Capacidad para lograr acuerdos sobre asuntos conflictivos en los que las otras personas tienen puntos de vista y posiciones divergentes.			



Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Critico	Muy critico
<b>DESTREZAS FUNCIONALES</b>	Autonomía	8. Medida en que el ejecutivo cumple con los deberes inherentes a su puesto sin necesidad de supervisión permanente.			
	Economía	9. Principio de economía expresado en la forma cómo el ejecutivo dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo.			
	Administración del tiempo	10. Capacidad que demuestra el ejecutivo en la inversión del tiempo en las tareas y responsabilidades propias de su cargo y en función de los resultados que alcanza.			
	Manejo de contingencias	11. Capacidad para enfrentar las circunstancias y problemas imprevistos en el desarrollo normal del trabajo a su cargo, que pueden afectar seriamente al logro de resultados.			
	Solvencia profesional	12. Competencia técnica para resolver los asuntos que se sometan a su consideración, dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.			
	Desarrollo	13. Medida en que el ejecutivo se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia ejecutiva.			
	Formación de personal	14. Capacidad para aumentar los conocimientos y desarrollar las habilidades del personal a su cargo para ampliar su competencia técnica.			
	Compromiso institucional	15. Actitud que expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados al cargo.			



Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Crítico	Muy crítico
<b>DESTREZAS DE RELACIONAMIENTO</b>	• Espíritu de equipo	16. Capacidad de integración y colaboración para programar o ejecutar tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.			
	• Capacidad de comunicación	17. Capacidad para mantener informado al personal y a sus colegas sobre los asuntos de interés institucional o para realizar actividades integradas.			
	• Manejo de conflictos	18. Capacidad para enfrentar y resolver los problemas entre el personal, emergentes de diferencias personales o profesionales propios de la interacción humana.			
	• Calidad de las relaciones humanas	19. Capacidad para lograr la aceptación del personal de la institución.			
	• Calidad de relación con terceros	20. Grado de aceptación que tiene el ejecutivo en el personal ajeno a la institución y en el público en general.			
	• Disciplina	21. Grado de cumplimiento, en el plazo y condiciones, de las normas, disposiciones y reglamentos que regulan la conducta en el trabajo.			
	• Conducta motivacional	22. Capacidad para generar entusiasmo y compromiso en el personal dependiente y otras personas que trabajan en el área de influencia del funcionario.			



**MATRIZ BÁSICA DE EVALUACIÓN**  
**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN**  
**DEL DESEMPEÑO DE JEFES Y ASESORES**

Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Crítico	Muy crítico
<b>DESTREZAS DE SUPERVISIÓN</b>	• Programación de tareas	1. Capacidad para definir semanal y diariamente la prioridad de las tareas necesarias para cumplir las metas que se le han asignado y para anticipar obstáculos para ejecutar dichas tareas.			
	• Organización del trabajo	2. Capacidad para ordenar los medios y recursos a su alcance, para asignar el trabajo operativo a su cargo.			
	• Toma de decisiones operativa	3. Capacidad para tomar decisiones precisas y oportunas, dentro del límite de su competencia y asumir la responsabilidad emergente de dichas decisiones.			
	• Monitoreo y seguimiento	4. Capacidad para mantenerse informado sobre la situación de cada trabajo en curso o pendiente y adoptar las medidas correctivas que correspondan.			
	• Conducción de personal	5. Capacidad para dirigir el trabajo individual y grupalmente los asuntos a su cargo para que realice las tareas asignadas en el plazo y las condiciones previstas.			
	• Generación de información	6. Capacidad para sintetizar y consolidar en informes los asuntos a su cargo para mantener informados a sus superiores sobre el desarrollo de sus actividades.			





Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Critico	Muy critico
<b>DESTREZAS FUNCIONALES</b>					
	Autonomía	7. Medida en que el funcionamiento cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.			
	Economía	8. Concancia del costo sobre el uso de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos, que expresa el grado en que el funcionario materializa el principio de economía.			
	Manejo de contingencias	9. Capacidad para enfrentar las circunstancias y problemas imprevistos en el desarrollo normal del trabajo a su cargo, que pueden afectar seriamente al logro de resultados.			
	Solvenca profesional	10. Competencia técnica para resolver los asuntos que se sometan a su consideración, dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.			
	Formación de personal	11. Capacidad para aumentar los conocimientos y desarrollar las habilidades del personal a su cargo para ampliar su competencia técnica.			
	Desarrollo	12. Medida en que el funcionario se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia técnica.			
	Compromiso institucional	13. Actitud que expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados al cargo.			



Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Critico	Muy critico
<b>DESTREZAS DE RELACIONAMIENTO</b>	• Espíritu de equipo	14. Capacidad de integración y colaboración para programar o ejecutar tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.			
	• Capacidad de comunicación	15. Capacidad para mantener informado al personal a su cargo sobre los asuntos de interés institucional o de su sector para realizar actividades integradas.			
	• Conducta motivacional	16. Capacidad para generar entusiasmo y compromiso en el personal dependiente y otras personas que trabajan en el área de influencia del funcionario.			
	• Calidad de las relaciones humanas	17. Capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.			
	• Calidad de relación con terceros	18. Capacidad para hacerse aceptar por el personal ajeno a la institución y por el público en general.			
	• Disciplina	19. Grado de acatamiento, en tiempo y condiciones, de las normas, disposiciones y reglamentos que regulan la conducta en el trabajo.			





## MATRIZ BÁSICA DE EVALUACIÓN

### IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PROFESIONAL

Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Critico	Muy critico
<b>DESTREZAS FUNCIONALES</b>	Conocimiento del puesto	1. Medida en la que el funcionario conoce todos los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.			
	Criterio Profesional	2. Capacidad para respaldar con argumentación lógica las recomendaciones y decisiones que propone y adopta en el marco de su competencia.			
	Productividad	3. Capacidad para producir determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.			
	Calidad del trabajo	4. Grado de orden, prolijidad y precisión con que el funcionario presenta los productos de su trabajo y de la pertinencia entre dichos productos y las exigencias de su trabajo.			
	Iniciativa	5. Capacidad para proponer innovaciones que generen beneficios para el trabajo y para las funciones que se desarrollan en la institución.			
	Generación de información	6. Capacidad para traducir en información los asuntos a su cargo y mantener informados a sus superiores sobre el desarrollo de sus actividades.			
	Oportunidad	7. Capacidad del funcionario para cumplir tareas y para entregar resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.			



Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Critico	Muy critico
<b>DESTREZAS FUNCIONALES</b>	Autonomía	8. Medida en que el funcionamiento cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.			
	Economía	9. Conciencia del costo sobre el uso de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos, que expresa el grado en que el funcionario materializa el principio de economía.			
	Manejo Instrumental	10. Capacidad para operar con solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo.			
	Solvencia profesional	11. Competencia técnica para resolver los asuntos que se sometan a su consideración, dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.			
	Desarrollo	12. Medida en que el funcionario se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia técnica.			
	Compromiso institucional	13. Actitud que expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados al cargo.			





Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor		
			Normal	Critico	Muy critico
<b>DESTREZAS DE RELACIONAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espiritu de equipo</li></ul>	14. Capacidad de integración y colaboración con otros funcionarios para programar o ejecutar tareas que demandan trabajo conjunto.			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de las relaciones humanas</li></ul>	15. Capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo armónicas y de cooperación con sus superiores, colegas y personal operativo.			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de relación con terceros</li></ul>	16. Capacidad para hacerse aceptar por el personal ajeno a la institución y por el público en general.			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disciplina</li></ul>	17. Grado de cumplimiento de las normas, disposiciones, reglamentos e instrucciones sobre el trabajo.			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discreción</li></ul>	18. Capacidad para utilizar la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.			



## MATRIZ BÁSICA DE EVALUACIÓN

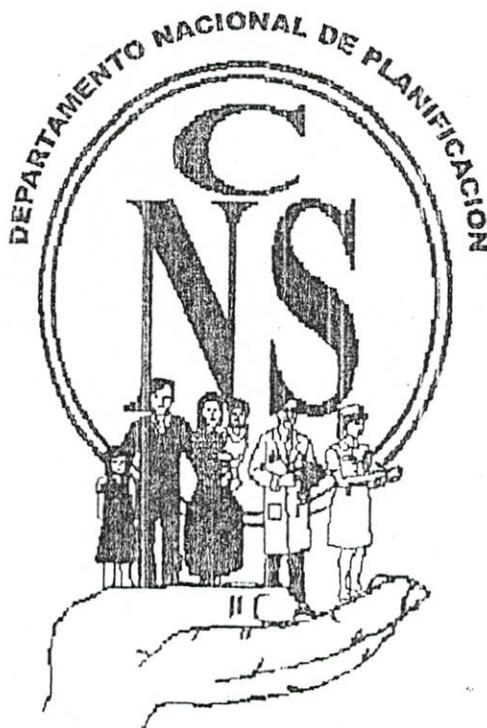
### IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE JEFES Y ASESORES

Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor	
			Normal	Muy crítico
<b>DESTREZAS FUNCIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del puesto</li></ul>	1. Medida en la que el funcionario conoce todos los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criterio Operativo</li></ul>	2. Capacidad para tomar decisiones menores con prontitud y lógica, especialmente cuando no es posible consultar con personal superior.		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productividad</li></ul>	3. Capacidad para producir determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad del trabajo</li></ul>	4. Grado de orden, prolijidad y precisión con que el funcionario presenta los productos de su trabajo y de la pertinencia entre dichos productos y las exigencias de su trabajo.		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidad</li></ul>	5. Capacidad del funcionario para cumplir tareas y para entregar resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo Instrumental</li></ul>	6. Capacidad para operar con, solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo.		



Destreza a ser evaluada	Factor de evaluación	Definición operacional	Calidad del factor			
			Normal	Crítico	Muy crítico	
<b>DESTREZAS FUNCIONALES</b>	Actualización	7. Medida en que el funcionamiento se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia técnica en el puesto.				
	Compromiso institucional	8. Actitud que expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados al cargo.				
	Discreción	9. Capacidad para utilizar la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.				
	Vocación de servicio	10. Grado de interés que demuestra el funcionario para brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.				
	Calidad de las relaciones humanas	11. Capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo armónicas con sus superiores y colegas.				
	Calidad de relación con terceros	12. Capacidad para hacerse aceptar por el personal ajeno a la institución y por el público en general.				
	Disciplina	13. Grado de acatamiento, en tiempo y condiciones, de las disposiciones e instrucciones que regulan la conducta en el trabajo.				
	Imagen	14. Grado en el que el funcionario materializa su preocupación personal por el cuidado de la imagen que transmite a terceros.				
	<b>DESTREZAS DE RELACIONAMIENTO</b>					

# INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE PERSONAL



## SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### c) FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





## FORMULARIO A EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTORES DE AREA

Apellidos y nombre		C.I.			
Cargo		Fecha de la evaluación			
Evaluador		Período considerado: <b>Gestión:</b>			
Factor	<i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia</i>	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Planeación operativa	1. Establece objetivos prioritarios en el área de su competencia, formula planes de acción realistas y anticipa obstáculos para alcanzar resultados.				
• Organización del trabajo	2. Ordena y utiliza los medios y recursos a su alcance y delega trabajo al personal a su cargo para lograr resultados de manera coordinada.				
• Toma de decisiones estratégicas	3. Toma decisiones precisas y oportunas, en el marco de las atribuciones de su cargo y asume la responsabilidad emergente de dichas decisiones.				
• Monitoreo y seguimiento	4. Se mantiene informado sobre la situación de cada trabajo en curso o pendiente y adopta las medidas correctivas que correspondan.				
• Conducción de personal	5. Dirige el trabajo individual y colectivo del personal a su cargo, para lograr resultados en el plazo y las condiciones previstos.				
• Concreción de resultados	6. Traduce en logros los objetivos comprendidos en los planes institucionales, en condiciones de oportunidad, orden y eficiencia.				
• Negociación	7. Habitualmente logra acuerdos sobre asuntos conflictivos en los que las otras personas tienen puntos de vista y posiciones divergentes.				
• Autonomía	8. Cumple los deberes y responsabilidades inherentes a su puesto sin necesidad de dirección y supervisión permanente.				
• Economía	9. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de "economía de los recursos".				
• Administración del tiempo	10. Demuestra capacidad para invertir un tiempo razonable en el cumplimiento de las tareas y responsabilidades propias de su cargo, en función de los resultados que alcanza.				
• Manejo de contingencias	11. Enfrenta las circunstancias y problemas imprevistos en el desarrollo normal del trabajo a su cargo, que pueden afectar seriamente al logro de resultados				

Factor	Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
Solvencia Profesional	12. Resuelve los asuntos que se someten a su consideración, dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.				
Desarrollo	13. Se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia ejecutiva.				
Formación del personal	14. Aumenta los conocimientos y desarrolla las habilidades del personal a su cargo para ampliar su competencia técnica.				
Compromiso institucional	15. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.				
Espíritu de equipo	16. Coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.				
Capacidad de comunicación	17. Mantiene informado al personal a su cargo sobre los asuntos de interés institucional o de su sector para realizar actividades integradas.				
Manejo de Conflictos	18. Enfrenta y resuelve los problemas entre el personal emergente de diferencias personales o profesionales propios de la interacción humana.				
Calidad de las relaciones humanas	19. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.				
Calidad de la relación con terceros	20. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.				
Disciplina	21. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.				
Conducta motivacional	22. Genera entusiasmo y compromiso en el personal dependiente y otras personas que trabajan en su área de influencia.				

A. Fortalezas del evaluado

B. Debilidades del evaluado

C. Propuestas para superar debilidades

D. Comentarios /Recomendaciones del evaluador

Firma del evaluador

Factor	Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Solvencia Profesional	12. Resuelve los asuntos que se someten a su consideración, dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.				
• Desarrollo	13. Se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia ejecutiva.				
• Formación del personal	14. Aumenta los conocimientos y desarrolla las habilidades del personal a su cargo para ampliar su competencia técnica.				
• Compromiso institucional	15. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.				
• Espíritu de equipo	16. Cooperar en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.				
• Capacidad de comunicación	17. Mantiene informado al personal a su cargo sobre los asuntos de interés institucional o de su sector para realizar actividades integradas.				
• Manejo de Conflictos	18. Enfrenta y resuelve los problemas entre el personal emergente de diferencias personales o profesionales propios de la interacción humana.				
• Calidad de las relaciones humanas	19. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.				
• Calidad de la relación con terceros	20. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.				
• Disciplina	21. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.				
• Conducta motivacional	22. Genera entusiasmo y compromiso en el personal dependiente y otras personas que trabajan en su área de influencia.				

A. Fortalezas del evaluado

B. Debilidades del evaluado

C. Propuestas para superar debilidades

D. Comentarios /Recomendaciones del evaluador      Firma del evaluador



## FORMULARIO C EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL

Apellidos y nombre		C.I.			
Cargo		Fecha de la evaluación			
Evaluador		Período considerado: <b>Gestión:</b>			
<b>Factor</b>	<i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia</i>	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Conocimiento del puesto	1. Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.				
• Criterio	2. Respalda con argumentación lógica las recomendaciones y decisiones que propone y adopta en el marco de su competencia.				
• Productividad	3. Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores				
• Calidad de trabajo	4. Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.				
• Iniciativa	5. Propone innovaciones que generan beneficios para el trabajo y para las funciones que se desarrollan en la institución.				
• Generación de información	6. Sintetiza y consolida en informes los asuntos a su cargo para mantener informados a sus superiores sobre el desarrollo de sus actividades.				
• Oportunidad	7. Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.				
• Autonomía	8. Cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.				
• Economía	9. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de "economía de recursos".				
• Manejo Instrumental	10. Opera con solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo.				
• Solvencia profesional	11. Resuelve los asuntos que se someten a su consideración que demandan solvencia profesional dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.				

Factor	Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Desarrollo	12. Se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia técnica.				
• Compromiso Institucional	13. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades de la empresa, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.				
• Espíritu de equipo	14. Cooperar en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.				
• Calidad de las relaciones humanas	15. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.				
• Calidad de la relación con terceros	16. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.				
• Disciplina	17. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.				
• Discreción	18. Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.				

- A. Fortalezas del evaluado
- B. Debilidades del evaluado
- C. Propuestas para superar debilidades
- D. Comentarios/Recomendaciones del evaluador

Firma del evaluador

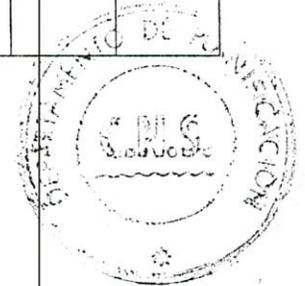


## FORMULARIO D EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL TÉCNICO

Apellidos y nombre		C.I.			
Cargo		Fecha de la evaluación			
Evaluador		Período considerado: <b>Gestión:</b>			
Factor	<i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia</i>	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Conocimiento del puesto	1. Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.				
• Criterio operativo	2. Toma decisiones menores con prontitud y lógica y actúa en consecuencia, cuando no es posible consultar con personal superior.				
• Productividad	3. Produce determinada cantidad de trabajo relacional con los estándares de producción o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.				
• Calidad de trabajo	4. Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.				
• Oportunidad	5. Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y en condiciones que se le han fijado para el efecto.				
• Manejo instrumental	6. Opera con solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo.				
• Autonomía	7. Cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.				
• Economía	8. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de "economía de los recursos".				
• Actualización	9. Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio de su cargo y a otros que amplían su competencia técnica en el puesto.				
• Compromiso institucional	10. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades institucionales, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.				
• Discreción	11. Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.				

Factor	Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Vocación de servicio	12. Se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia técnica.				
• Calidad de las relaciones humanas	13. Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.				
• Calidad de la relación con terceros	14. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.				
• Disciplina	15. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.				
• Imagen	16. Se preocupa por su cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa.				

- A. Fortalezas del evaluado
- B. Debilidades del evaluado
- C. Propuestas para superar debilidades
- D. Comentarios/Recomendaciones del evaluador



Firma del Evaluador



## FORMULARIO E EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE SERVICIO

Apellidos y nombre		C.I.			
Cargo		Fecha de la evaluación			
Evaluador		Período considerado: <b>Gestión:</b>			
Factor	<i>Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia</i>	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Conocimiento del puesto	1. Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, los procedimientos de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.				
• Criterio operativo	2. Toma decisiones menores con prontitud y lógica y actúa en consecuencia, cuando no es posible consultar con personal superior.				
• Productividad	3. Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.				
• Calidad del trabajo	4. Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.				
• Oportunidad	5. Cumple las tareas y entrega resultados de su trabajo en el plazo y condiciones que se le han fijado para el efecto.				
• Actualización	6. Se mantiene actualizado en los temas relativos al ejercicio a su cargo y a otros que amplían su competencia técnica en el puesto.				
• Autonomía	7. Cumple con los deberes inherentes a su puesto y las tareas que se le ha encomendado, sin necesidad de supervisión permanente.				
• Economía	8. Dispone de los materiales, insumos, servicios y generación de gastos a su cargo, basado en el principio de "economía de los recursos".				
• Compromiso Institucional	9. Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades de la empresa, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.				
• Discreción	10. Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.				
• Formación de personal	11. Aumentar los conocimientos y desarrolla las habilidades del personal a su cargo para ampliar su competencia técnica.				

Factor	Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
• Vocación de servicio	12. Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.				
• Calidad de las relaciones humanas	13. Establece y mantiene relaciones de trabajo armonicas con sus superiores, colegas y personal subordinado				
• Calidad de la relación con terceros	14. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.				
• Disciplina	15. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.				
• Imágen	16. Se preocupa por su cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa.				

- A. Fortalezas del evaluado
- B. Debilidades del evaluado
- C. Propuestas para superar debilidades
- D. Comentarios/Recomendaciones del evaluador

Firma del Evaluador

Factor	Marque con una equis (X) en la columna que mejor expresa su opinión sobre la forma cómo el funcionario desempeñó cada factor en el período de referencia	De manera			
		Deficiente	Insuficiente	Suficiente	Excelente
Calidad de servicio	12. Demuestra interés por brindar a sus superiores y personal en general su cooperación en la ejecución de tareas puntuales.				
Calidad de las relaciones humanas	13. Establece y mantiene relaciones de trabajo armonicas con sus superiores, colegas y personal subordinado				
Calidad de la relación con terceros	14. Establece y mantiene relaciones armónicas con el personal ajeno a la institución y el público en general.				
Disciplina	15. Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.				
Imagen	16. Se preocupa por su cuidado personal, en función de la imagen institucional que representa.				

Fortalezas del evaluado

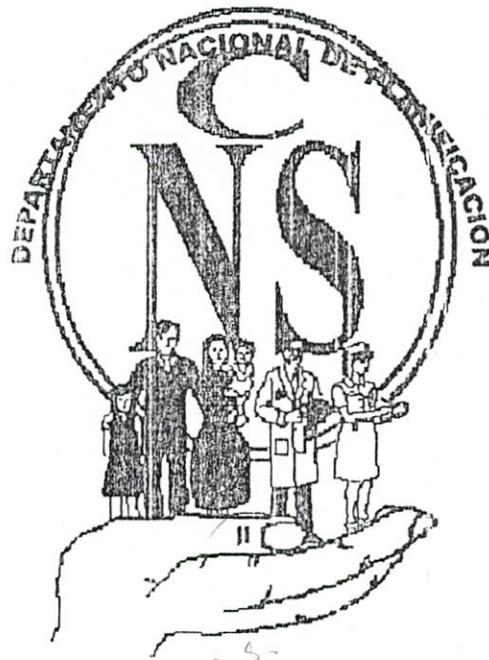
Debilidades del evaluado

Propuestas para superar debilidades

Comentarios/Recomendaciones del evaluador

Firma del Evaluador

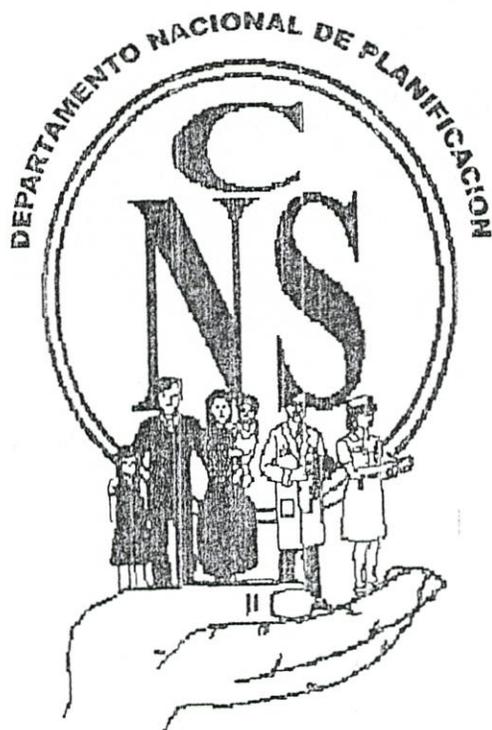
**INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE  
PERSONAL**



**ANEXO 3**

**SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL**

**INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE  
PERSONAL**



**SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL**

- a) **FORMULARIOS MOVILIDAD DE PERSONAL**



### MODELO DE MEMORANDO DE RETIRO

Señor (a):

Fecha:

Lamento comunicarle que, en virtud de lo dispuesto por..... (citar las disposiciones que fundamentan la decisión) y habiéndose constatado que usted .... (enunciar el hecho o los hechos que constituyen la causa del retiro), a partir de la fecha deberá dejar de prestar servicios en la entidad.

Deseándole éxito en su futuro, le saludo atentamente.

### MODELO DE MEMORANDO DE RATIFICACIÓN

Señor (a):

Fecha:

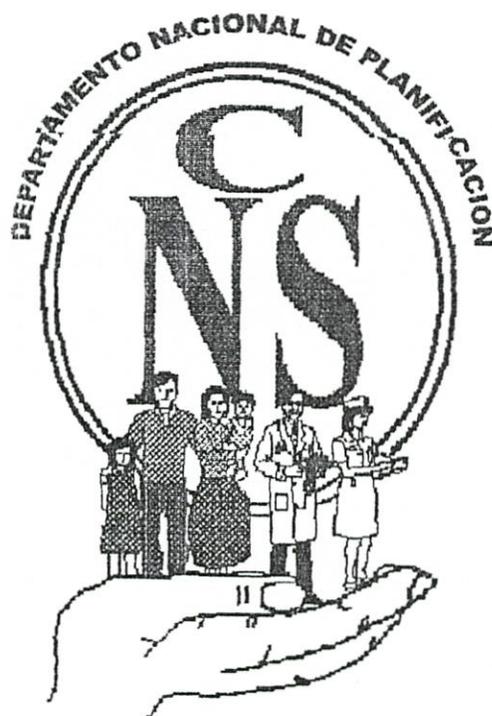
Tengo el agrado de hacerle conocer que, en virtud de haber comprobado que los resultados del proceso administrativo que se le siguió fueron favorables a su persona, a partir de la fecha queda ratificado en el puesto que estuvo desempeñando hasta el momento del proceso.

Con este motivo le saludo atentamente.

### MOVIMIENTO DE PERSONAL

N°	N° MATRICULA :			
<input type="checkbox"/>	NUEVO FUNCIONARIO	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre
<input type="checkbox"/>	TRANS- FERENCIA	Dirección o Dpto.	Sección	Título del Cargo
<input type="checkbox"/>	PROMOCION	Administración Regional	Agencia Distrital	
<input type="checkbox"/>	CAMBIO DE SUELDO	DE :	A :	DOMICILIO :
<input type="checkbox"/>	RETIRO	DE Bs.	A Bs.	TELEFONO :
<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES :	<input type="checkbox"/> VOLUNTARIO <input type="checkbox"/> RENUNCIA <input type="checkbox"/> RAZON MED. <input type="checkbox"/> TERMIN. CONTRATO <input type="checkbox"/> DESPIDO <input type="checkbox"/> SERV. MIL. <input type="checkbox"/> RESCISION <input type="checkbox"/> OTROS		
ULTIMO DIA DE TRABAJO :				
FECHA :				
<input type="checkbox"/>	Administrador Regional	Jefe Dpto. Recursos Humanos	Gerente General	Presidente Ejecutivo
<input type="checkbox"/>	Agente Distrital			

**INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE  
PERSONAL**



**ANEXO 4**

**SUBSISTEMA DE CAPACITACION  
PRODUCTIVA**

**MATRIZ DE LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Preparado por:

Gestión:

Temas de conocimiento generalizado	Temas sobre habilidades instrumentales	Áreas temáticas especializadas (**)						Temas de desarrollo profesional
Misión, visión y valores (*)	Inglés(*)							
Planes y Proyectos institucionales (*)	Microsoft office(*)							
Organización y funciones institucionales(*)	Base de datos(*)							

(\*) Ejemplos

(\*\*) Los temas comprendidos en estas columnas deberán responder al interés de cada áreas/unidades organizacionales

Aprobado por:

Fecha:



## MODELO DE PROGRAMACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

### 1. Título del evento

(Debe ser expresivo del contenido del evento)

### 2. Objetivo del evento

(Enunciar el resultado que se desea lograr con el mismo, en términos de conocimientos o habilidades adquiridos o desarrollados)

Ej. "Al finalizar el evento los participantes deberán ser capaces de interpretar la información contenida en estados financieros".

### 3. Destinatarios

(Señalar el perfil del participante, destacando si es exclusivamente para personas que tenga dicho perfil o si es una referencia general).

### 4. Contenido programático

(Desarrollar el programa del evento, destacando los temas principales, los subtemas, la secuencia lógica que debería haber entre ellos y la duración en días).

### 5. Materiales

(Describir el material didáctico que se empleará, los equipos necesarios y otros insumos a ser utilizados como tizas, marcadores, tarjetas, etc.)

### 6. Instalaciones

(Describir las instalaciones que serán utilizadas, especialmente si el evento se realizará fuera de la entidad y fuera de la ciudad)

### 7. Instructores

(Destacar si los instructores son propios o externos)

### 8. Costo

(Indicar el costo de ejecución que comprende básicamente materiales, instalaciones e instructores. En los casos de eventos fuera de la entidad, incluirá pasajes y viáticos, cuando sea necesario)

PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN

Preparado por:

Gestión:

Lista de eventos de capacitación	Destinatarios	COSTO						EJECUCIÓN
		Instructores	Material	Instalaciones	Pasajes y viáticos	Otros	Costo total	
								Fechas tentativas

Aprobado por:

Fecha:



MODELO DE INFORME SOBRE  
EVENTOS DE CAPACITACIÓN

PARA:

DE:

Jefe Nacional de Recursos Humanos

FECHA:

ASUNTO: INFORME EVENTOS DE CAPACITACIÓN

Con relación al asunto de referencia, tengo el agrado de informarle lo siguiente:

1. Entre el \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_ se realizó el evento denominado \_\_\_\_\_
2. El conductor del evento fue \_\_\_\_\_
3. Las personas que asistieron al evento y las calificaciones por ellas obtenida son las siguientes:
4. El costo total del evento fue de \_\_\_\_\_
5. Las recomendaciones para eventos similares son: \_\_\_\_\_

Es todo cuanto puedo informarle para los fines consiguientes.

Jefe Nacional de Recursos Humanos

**MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Preparado por: \_\_\_\_\_ Gestión: \_\_\_\_\_

Temas de conocimiento generalizado	Temas sobre habilidades instrumentales	Áreas temáticas especializadas (**)						Temas de desarrollo profesional
Misión, visión y valores (*)	Inglés(*)							
Planes y Proyectos institucionales (*)	Microsoft office(*)							
Organización y funciones institucionales(*)	Base de datos(*)							

(\*) Ejemplos

(\*\*) Los temas comprendidos en estas columnas deberán responder al interés de cada áreas/unidades organizacionales

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_