



UASB  
Universidad Andina Simón Bolívar

### Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo... *Magaly Gissela Chavez Villacorta* ..... C.I. *48016814.P*  
autor/a de la tesis titulada

*Gestión de Recursos Humanos para promover la eficacia institucional  
en las Entidades de Regulación, Caso: ASFJ*.....  
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva  
autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos  
para la obtención del título de

*Master en Gestión Gubernamental*.....  
.....

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. *8 de mayo de 2019*

Firma: *M. G. Chavez Villacorta*

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN GUBERNAMENTAL**

**2007 – 2008**



**TESIS**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA PROMOVER  
LA EFICACIA INSTITUCIONAL EN LAS ENTIDADES DE  
REGULACIÓN**

**CASO: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI – Propuesta**

**Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

POSTULANTE : Lic. Magaly Gissela Chavez Villacorta

TUTOR : Phd. Alberto Bonadona Cossío

LA PAZ – BOLIVIA

2019

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mis padres Adolfo Chavez y  
Amelia Villacorta de Chavez por su  
infinito amor y constante apoyo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1 Situación Problemática.....	6
1.2.2 Formulación del Problema.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	10
1.3.1 Justificación Teórica .....	10
1.3.2 Justificación Práctica .....	10
1.4 DELIMITACIONES .....	10
1.4.1 Delimitación Temática .....	10
1.4.2 Delimitación Temporal.....	10
1.4.3 Delimitación Espacial .....	11
1.5 OBJETIVOS .....	11
1.5.1 Objetivo General.....	11
1.5.2 Objetivos Específicos .....	11
1.6 HIPÓTESIS .....	12
1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
1.8 TIPO DE ESTUDIO.....	13
1.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.10 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.11 TÉCNICAS DE RECOJO DE INVESTIGACIÓN .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 GESTIÓN PÚBLICA .....	15
2.1.1 Entes Reguladores .....	18
2.1.2 De las Superintendencias a las Autoridades de Supervisión y Control Social .....	23
2.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL .....	25
2.2.1 Subsistema de Dotación de Personal.....	26
2.2.2 Subsistema de Evaluación del Desempeño .....	26
2.2.3 Subsistema de Movilidad de Personal.....	27
2.2.4 Subsistema de Capacitación Productiva .....	27
2.2.5 Subsistema de Registro .....	28

## Índice de Contenido

---

2.3	CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE SERVICIO CIVIL EN LATINOAMÉRICA .....	28
2.4	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CARRERA ADMINISTRATIVA .....	35
2.4.1	Gestión de Recursos Humanos.....	35
2.4.2	Servicio Civil.....	39
2.4.3	Carrera Administrativa.....	41
2.5	EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	42
2.5.1	Tipos de Déficit de Capacidad Institucional.....	43
2.6	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	47
2.6.1	Clima Organizacional .....	47
2.6.2	Cultura Organizacional.....	50
<b>CAPÍTULO 3. MARCO PRÁCTICO .....</b>		<b>54</b>
3.1	ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS REALIZADAS A PERSONAL DE ASFI	54
3.2	VERIFICACIÓN DEL ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN ASFI.....	61
3.3	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN ASFI .....	66
3.4	CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN ASFI .....	67
3.5	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	70
3.5.1	Configuración de Unidades Organizativas .....	71
3.5.2	Planta de Puestos de Trabajo ASFI .....	73
3.6	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN ASFI.....	79
3.7	EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE ASFI .....	82
3.8	CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO.....	87
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>		<b>89</b>
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>93</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	93
5.2	RECOMENDACIONES .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>		
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>		
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>		
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>		

## **RESUMEN**

La idea principal del presente estudio es proponer un modelo de gestión de recursos humanos para entidades reguladoras del sector público boliviano, con el fin de mejorar sus capacidades de gestión institucional considerando el desarrollo profesional.

La carrera administrativa en el sector público boliviano quedó relegada y no se dio continuidad a la misma, hecho que permite contar con servidores públicos en situación irregular, y que no goza de los mismos derechos de los servidores de carrera, permitiendo tomar decisiones discrecionales respecto a la permanencia de los servidores en las entidades públicas.

A pesar de no contar con servidores de carrera, no significa que no se puedan generar nuevas formas de gestión de recursos humanos que permitan un desarrollo profesional para el fortalecimiento de la gestión institucional, en las entidades públicas.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación muestra una estructura temática basada en la secuencia de conceptos y elementos correspondientes al desarrollo de una tesis. Este proyecto está enfocado a mostrar la importancia de la gestión de recursos humanos en la administración pública.

En la primera parte del trabajo, se expresan los antecedentes, donde se hace la definición conceptual del área o tópico de investigación. Seguidamente se procede a la identificación y planteamiento del problema de investigación que contiene la situación actual, todo esto llevado a cabo a partir de un estudio exploratorio necesario para esta investigación, para luego llegar a la formulación del problema.

Se plantean posteriormente los objetivos de la investigación. El objetivo general se dirige a dar respuesta al problema detectado. También se enuncian los objetivos específicos de la investigación. Luego se procede a la justificación del tema de manera teórica, metodológica y práctica.

En la segunda parte de la investigación se presenta todo lo que abarca al Marco Teórico como base conceptual del trabajo de investigación.

En la tercera parte se encuentra los mecanismos para la recolección de información para el trabajo de campo, estos mecanismos son la entrevista dirigida al clave de la entidad objeto de estudio, las fuentes de información son tanto primarias como secundarias. Seguidamente se realiza el trabajo de campo donde se explica toda la información obtenida de las fuentes y de los mecanismos de recolección de información. Aquí también se analizan e interpretan los resultados por medio de las variables identificadas en la operacionalización.

Posteriormente se encuentran las conclusiones del trabajo de campo, en las cuales se explica todo lo relevante de esta parte.

Como cuarta parte se encuentran la propuesta del trabajo, donde se desarrolla todo un proceso de respuesta al problema de la investigación, además de ser un aporte al estudio del problema. Finalmente se encuentran las conclusiones del trabajo

---

## CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL

### 1.1 ANTECEDENTES

Bolivia ha sufrido varios cambios a nivel económico y social, la expansión de las telecomunicaciones y otros servicios han permitido a la población boliviana estar más conectada y mejor informada, por lo cual la población exige mejores servicios. Dichos cambios se han suscitado también a nivel Latinoamericano, siendo algunos países de la región más desarrollados que otros respecto a crecimiento y fortalecimiento de sus entidades públicas y mejor servicio a la población. Los servicios prestados tanto por entidades públicas o privadas son regulados por el Estado a partir de la identificación de circunstancias en las cuales los mercados no funcionan de manera beneficiosa para la sociedad. Como parte del Estado nacen los entes reguladores para la ordenación económica de sectores dado el carácter estratégico de los mismos para la vida económica y social de un país.

Como reseñó el juez norteamericano W. Hughes en 1916: “no es difícil dictar legislación adecuada en la que se establezcan los criterios y estándares precisos, pero traducir un principio en decisiones concretas, sabiamente adaptadas a los casos particulares, es algo que requiere un órgano experimentado y técnico, que actúe con continuidad y que esté tan lejos como sea posible de los engaños y de las intrigas de la política” (Kluwer, 2018,p.2).

Al producirse en Bolivia, entre 1985 y 2005, la capitalización del manejo de los servicios, surge la necesidad de crear organismos de control que resguarden los intereses de los usuarios o consumidores.

Asimismo, surge la necesidad de promover la creación de una nueva cultura de servicio público mediante programas de administración de personal, orientados a la selección, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo, promoción,

permanencia productiva y retiro de todo servidor público. Implementando la Institucionalización de entidades públicas y la Carrera Administrativa.

A partir de 2001, con el propósito de mejorar y tecnificar la administración pública, el ex Servicio Nacional de Administración de Personal inició la fase preparatoria para que a partir del 2001 se apliquen instrumentos que permitan contar con funcionarios de carrera que no respondan a partidos políticos.

En Bolivia se estructuraron tres grandes Sistemas Regulatorios: el Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE), el Sistema de Regulación Financiera (SIREFI) y el Sistema de Regulación de Recursos Renovables (SIRENARE). Las Superintendencia General del SIRESE y las Superintendencias Sectoriales, los entes reguladores del SIREFI (que fueron objeto de varios cambios en sus estructuras) y los del SIRENARE, eran órganos autárquicos de derecho público, con jurisdicción nacional, con autonomía de gestión técnica, administrativa y económica, y bajo tuición del Ministerio del ramo. (Escóbar Klose, 2013, p.3). La mayoría de las Superintendencias creadas mediante Ley fueron extinguidas mediante el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 y a otras les cambiaron su denominación.

Es importante realizar una conexión entre la creación de los entes de regulación y la Carrera Administrativa en Bolivia. Al ser creados entes “especializados” para normar, regular y supervisar las actividades de los sectores importantes de la economía, los mismos deben contar con personal “especializado” para cumplir con sus objetivos y funciones. En este entendido, las entidades públicas se caracterizan por la rigidez que marca la normativa que deben cumplir y los constantes cambios de autoridades y de personal, sin considerar que el recurso humano es el recurso más importante de una organización, ya sea esta pública o privada.

Como señala Aliendre Freddy. (2017) la Ley N° 1178 promueve un nuevo modelo de gestión orientado a resultados, con énfasis en la eficacia y la eficiencia, así mismo, siguiendo las corrientes gerenciales de modernización del Estado, promueven los criterios de profesionalización de la función pública, así como, la independencia del control fiscal.

El personal de los entes de regulación fue seleccionado, no en todos los casos, cumpliendo lo establecido en la Ley N° 2027 de 27 de octubre de 1999 y el Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, ambas normas contemplan que los servidores públicos incorporados a la carrera administrativa pueden ser capacitados por la entidad y gozan de varios derechos distintos de aquellos servidores no incorporados a la Carrera Administrativa.

El Estado Boliviano destinó recursos para la creación de los entes de regulación y la selección de su personal. Los cambios realizados a partir del Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, y varias decisiones a nivel político han ocasionado que las entidades públicas reguladores, y otras, desvinculen a servidores públicos de carrera, realizando contrataciones sin cumplir la normativa. Así lo expresa el Banco Interamericano de Desarrollo (2014), de acuerdo a los diagnósticos realizados entre 2011 y 2013, en el nivel de *bajo desarrollo* (entre 0 y 39 puntos) se ubicaban Honduras (12), Ecuador (21), **Bolivia (21)**, Guatemala (24), Paraguay (26), Perú (29), Panamá (29), El Salvador (34), Nicaragua (35) y República Dominicana (39). Al momento de su evaluación, el grupo de países en el nivel de bajo desarrollo se caracterizaba por niveles importantes de discrecionalidad en las decisiones de gestión de recursos humanos.

Así mismo, ese grupo de países presentaba una reducida o inexistente presencia del mérito, dificultades para atraer o retener personal y escasa coherencia estratégica general. Si bien disponían de algunos instrumentos normativos y técnicos de gestión de recursos humanos, su implantación era nula o muy acotada, lo que inhabilitaba la institucionalización de las políticas.

---

De acuerdo con el estudio realizado, “Bolivia es el único de los 16 países que desde 2004 retrocedió en su puntaje (de 26 a 21 puntos) al comparárselo con las buenas prácticas reflejadas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Al momento de la primera evaluación, el país se encontraba desarrollando normativas y herramientas técnicas, e impulsando pruebas piloto. Un actor central en el proceso era la Superintendencia del Servicio Civil, encargada de hacer cumplir la normativa y verificar la aplicación de dichas herramientas.”

Sin embargo, a partir de 2006, la situación cambió de dirección. En primer lugar, la decisión del gobierno de priorizar la incorporación por invitación directa de sectores históricamente marginados. En segundo lugar, con la sustitución de la Superintendencia del Servicio Civil (órgano autónomo de rango ministerial) por la Dirección General del Servicio Civil (unidad de tercer nivel jerárquico), la rectoría del sistema perdió jerarquía y capacidad política, técnica y de coordinación.

Como resultado, al momento del diagnóstico en 2013 existía la percepción generalizada de que las capacidades del servicio civil se habían visto deterioradas. Pese a lo anterior, la evaluación de 2013 reflejó una mejor relación del gasto en personal versus el gasto total, así como también la generación de nuevos instrumentos (por ejemplo, la Escala Maestra) para abordar la inequidad salarial interna, horizontal y vertical. (Ver Anexo N° 1 – Cuadro Comparativo por Niveles de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo).

La falta de capacidad administrativa, de dirección y gestión a través de la cual se modifiquen estructuras institucionales, sistemas, procesos y procedimientos, actitudes y comportamiento humano es una de las grandes limitaciones que existen para alcanzar el desarrollo económico y, por eso, como parte de la estrategia de ese crecimiento, debe tomarse en cuenta la necesidad de contar con una Administración Pública que lo permita y que ojalá lo promueva (Jiménez, 1975, p. 79).

Sin embargo, los controles normativos, organizacionales y de gestión complican la viabilidad de un mejor servicio, por ello es importante superar los paradigmas tradicionales acerca de la empresa pública y generar un comportamiento organizacional para dar oportunidad a la flexibilidad y cambio en la gestión. De este modo, se permitirá generar mejores resultados, mejor utilización de los recursos y como consecuencia mejorar los servicios a la ciudadanía, desde los entes de regulación.

El comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las entidades, constituye hoy en día una abstracción de suma importancia. La clave de un exitoso proceso acertado en el desarrollo de las organizaciones, está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de empresas. El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano (Molina-Sabando, Briones-Véliz, Arteaga-Coello, 2016, p.498).

Desde tiempo atrás, se ha hecho palpable la necesidad de que las instituciones públicas no sean reconocidas como simples cajas de procesamiento de datos y, por ende, productoras de bienes y servicios buenos o malos, sino que también reconozcan la valía del elemento humano con que cuentan y que en la mayoría de los casos desencadenan conflictos que impiden la mejor operacionalización de adecuadas estrategias de cambio, mejora y modernización pública. (Bolaños Garita, 2011, p.136).

Aliendre F. (2017) señala: "...es el momento de pensar en la construcción de un modelo de gestión que integre la macro-gestión y la micro-gestión, que combine lo político, lo técnico y lo social, que mejore el funcionamiento de las instituciones

públicas, pero sobre todo que brinde mejor bienestar a la sociedad, por que la administración es un medio, no un fin”

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Situación Problemática**

Después de los cambios suscitados a partir del Decreto Supremo N° 29894, el ente regulador del sistema financiero, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, cambio de denominación y sus funciones y atribuciones fueron asumidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), además la ASFI asumió el control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros. Con la promulgación de la reciente Ley de Pensiones, la Autoridad Fiscalización y Control Social de Pensiones (AP), creada mediante Decreto Supremo N° 71 de 9/04/2009, se denomina Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones y Seguros (APS) y asume las atribuciones, competencias, derechos y obligaciones en materia de seguros de la ASFI.

ASFI es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y sujeta a control social. El objeto de ASFI es regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 393 de Servicios Financieros y sus Decretos Reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y sus entidades auxiliares.

La visión de ASFI es: “Ser una institución estratégica de regulación, supervisión y control de reconocido prestigio y credibilidad, comprometida con la transparencia, con recursos tecnológicos y humanos especializados, que preserva la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero y protege al consumidor financiero, en el marco de las políticas públicas, para el vivir bien de la población”.

ASFI cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) aprobado mediante COMUNICACIÓN/ASFI/DEJ/R-76622/2011 de 28 de Julio de 2011, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 21 – Solicitud de Incorporación a la Carrera Administrativa, de la Resolución Administrativa SSC-002/2008 de 7 de mayo de 2008 - Reglamento de Incorporación a la Carrera Administrativa, el mismo fue registrado en la Jefatura por la Función Pública y Registro Plurinacional dependiente de la Dirección del Servicio Civil.

El Plan de Desarrollo Institucional establece un cronograma por etapas para dar continuidad al proceso de institucionalización en ASFI a partir de su aprobación, a la fecha se habría cumplido con las actividades para los años 1 y 2 del cronograma. Dichas actividades referidas a preparar documentación para dar inicio al proceso de Institucionalización. Sin embargo, hasta la fecha no se dio continuidad al PDI dejando sin efecto la intención de realizar el proceso de institucionalización de puestos de carrera de ASFI.

Hasta la gestión 2013, ASFI contaba con cincuenta y siete (57) servidores públicos de carrera de trescientos noventa y seis (396) servidores públicos, a agosto de 2018 cuenta con cuarenta y siete (47) servidores públicos de carrera, de un total de cuatrocientos cincuenta y cinco (455) servidores públicos.

El resto del personal está incorporado a la entidad en calidad de “interinato”, a pesar de realizar procesos de selección por convocatoria pública, ASFI aclara que las convocatorias *no constituyen procesos para ingreso a la carrera administrativa*. El personal en calidad de interinato y que supera los noventa días (90) días en el puesto, se considera en situación “irregular”, de acuerdo con lo establecido en el artículo 11, del Reglamento de Procedimiento de Incorporación a la Carrera Administrativa, aprobado mediante Resolución Administrativa SSC 002/2008, de 7 de mayo de 2008: “Funcionarios en Situación Irregular: Es todo aquel servidor público que desempeña funciones en cargos correspondientes a la carrera

administrativa y cuyo ingreso a la entidad se produjo con posterioridad a la fecha de vigencia plena del Estatuto del Funcionario Público (19 de junio de 2001), de manera directa y sin que exista un proceso de selección público y competitivo, o que dicho proceso no fue desarrollado conforme a lo previsto al efecto por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, por lo que no goza de los derechos reconocidos a los funcionarios de carrera y aspirantes a esa condición”.

El hecho de contar con personal en situación irregular y que no goza de los derechos de la carrera administrativa, permite el retiro o destitución por decisiones discrecionales, aunque la entidad hubiera invertido recursos en capacitación de dicho personal, su situación permite tomar decisiones discrecionales respecto de su permanencia en la entidad. Por lo tanto, no existe estabilidad laboral<sup>1</sup>.

Por otro lado, ASFÍ consideró para esta gestión dentro de su Programa Operativo Anual, implementar acciones orientadas a la mejora del Clima Organizacional, como medida para procesos de mejora continua y la ejecución del proceso de implementación de la escala salarial y estructura de puestos.

No contar con un buen Clima Organizacional, genera disconformidad y falta de compromiso con la entidad, asimismo las diferencias salariales entre uno y otro puesto son mínimas (Ver Anexo N° 2 – Escala Salarial 2018, ASFÍ), lo cual no genera interés del personal en asumir puestos de responsabilidad.

ASFÍ tiene como parte de su visión contar con recursos humanos especializados para cumplir con sus funciones y atribuciones, pretende alcanzar dicho logro con servidores públicos en situación irregular y sujeto a decisiones discrecionales, sin estabilidad laboral y con ejecución de recursos para capacitación.

---

<sup>1</sup> Hecho que ahonda la informalidad, impulsada por el propio Estado.

Maillard Bauer (2013) afirma: Desde su aparición la Superintendencia del Servicio Civil, marcó expectativas y esperanzas para que acorte la brecha entre la norma y la realidad, se esperaba que a través de ésta institución, la Carrera Administrativa, sea una realidad. El sueño de una Administración Pública, eficiente, neutra y con funcionarios idóneos.

Maillard Bauer (2013) continúa: El pesar de muchos, que es reflejado en más de un texto jurídico, comentario político o sátira humorística, se trata de todo lo contrario. La Carrera Administrativa, no fue la respuesta que esperaba la ciudadanía para la superación de problemas como favoritismos políticos o decisiones discrecionales. La Carrera Administrativa, no es ahora una lejana realidad, sino una utopía que cada vez es más aplastada por el monstruo de las consultorías, el demonio de los contratos por servicios generales y la facilidad de contratación de personal eventual.

A pesar de que desde la gestión 2006 la política de institucionalización e ingreso a la carrera administrativa no ha recibido el apoyo necesario por parte del Gobierno Central, se cuenta con la normativa y mecanismos para institucionalizar a los servidores públicos, cuya permanencia estaría siempre sujeta al mérito, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 2027, Estatuto del Funcionario Público.

### **1.2.2 Formulación del Problema**

ASFI como ente regulador del sector público boliviano cuenta con recursos humanos en situación irregular (no institucionalizado) y sin especialización y desarrollo profesional necesario, lo que ocasiona una limitada capacidad de gestión institucional.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación Teórica**

La presente investigación busca analizar la gestión de recursos humanos tomando en cuenta si existen avances en el proceso de institucionalización e implementación de la carrera administrativa, en el caso de la entidad pública boliviana, considerando la normativa relacionada.

En ese entendido, se analizarán los conceptos teóricos de información bibliográfica documental y las disposiciones legales vigentes en materia de estructura organizacional y gestión de recursos humanos que podrían aportar a la investigación de modo que sean útiles en el fortalecimiento de las capacidades de gestión y del comportamiento organizacional.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

Esta investigación busca fortalecer el comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, para incrementar la eficacia institucional con el concurso indispensable de un recurso humano comprometido y con sentido de pertenencia en la entidad.

## **1.4 DELIMITACIONES**

### **1.4.1 Delimitación Temática**

La presente investigación busca estudiar la gestión de recursos humanos y la carrera administrativa en el sector público.

### **1.4.2 Delimitación Temporal**

A partir de la gestión 2001 se promovieron las actividades para implementar la carrera administrativa en Bolivia; sin embargo, de acuerdo con el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2014) Bolivia es el único de los 16

países estudiados que desde 2004 retrocedió en su puntaje (de 26 a 21 puntos) al comparárselo con las buenas prácticas reflejadas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Al momento de la primera evaluación, el país se encontraba desarrollando normativas y herramientas técnicas, e impulsando pruebas piloto. Sin embargo, a partir de 2006, la situación cambió, la decisión del gobierno de priorizar la incorporación por invitación directa de sectores históricamente marginados, en lugar de hacerlo mediante concursos, debilitó el criterio de mérito y afectó la tecnificación de las dotaciones.

En ese entendido, el análisis se efectuará tomando como base de estudio el período comprendido entre los años de 2013 – 2018, considerando para análisis comparativo en algún caso las gestiones 2006 a 2018, y para la evaluación de la capacidad institucional los datos de la gestión 2018.

### **1.4.3 Delimitación Espacial**

La presente investigación se llevará a cabo en el Sector Público, Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, con sede en la ciudad de La Paz.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para entidades reguladoras del sector público boliviano, considerando el desarrollo profesional, para mejorar las capacidades de gestión institucional.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el fundamento teórico conceptual de la gestión pública y la importancia de los entes reguladores.

- Identificar las bases de la administración de personal y la carrera administrativa en Bolivia.
- Identificar las buenas prácticas en implementación de la carrera administrativa y el servicio civil en países de la región.
- Fundamentar la evaluación de la capacidad institucional.
- Fundamentar la Gestión de Recursos Humanos con fines de desarrollo profesional y fortalecimiento del comportamiento organizacional.
- Elaborar un modelo de gestión de recursos humanos.

## 1.6 HIPÓTESIS

LA AUSENCIA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO PROFESIONAL DA LUGAR A UNA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL Y CONSECUENTEMENTE LIMITADA CAPACIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN ASFI.

## 1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro Nº 1 – Operacionalización de Variables**

NOMINAL	CONCEPTUAL	INDICADOR	RESULTADO
Carrera Administrativa	La Carrera Administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso.	Cantidad de Servidores <b>Incorporados</b> a la Carrera Administrativa Vs. Cantidad de Servidores que <b>pertenecen</b> a la Carrera Administrativa	Verificación del avance de la implementación de la Carrera Administrativa
Desarrollo Profesional	El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de los trabajadores, tiene como	- Tipos de capacitación Vs. Clases de servidores públicos que	- Verificación del acceso a capacitación por clase de servidor

NOMINAL	CONCEPTUAL	INDICADOR	RESULTADO
	objetivo la mejora continua de la eficacia y la eficiencia de las personas que integran la organización, a través del desarrollo permanente de sus competencias profesionales.	pueden acceder a capacitación.  - Índice de Rotación de Personal	público.  - Verificación de porcentajes de rotación de personal.
Mejora Continua	La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.	Instrumentos de Desarrollo Organizacional elaborados e implementados y sus resultados (Entrevista a Jefatura de Gestión Institucional y Jefatura de Recursos Humanos)	Verificación del Desarrollo Organizacional de ASFI, análisis de la estructura organizacional, y su repercusión en los Recursos Humanos
Capacidades de Gestión Institucional	La capacidad institucional es el potencial de las organizaciones para producir la combinación de valor externo y organizacional necesaria para lograr sus objetivos principales	Evaluación de la Capacidad Institucional	Determinación del Déficit de Capacidad Institucional

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.8 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de esta investigación es el descriptivo, pretende evaluar diversos aspectos o componentes del fenómeno a investigar, la gestión de recursos humanos, la carrera administrativa y el desarrollo profesional.

## 1.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se caracteriza por ser de tipo no experimental, para este efecto se analizarán variables que son objeto de estudio.

### **1.10 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la investigación se utilizará el método analítico debido a que se estudiarán y examinarán por separado las partes de un todo y las relaciones entre las mismas. La gestión institucional de ASFI considerando el sistema de administración de personal y la carrera administrativa.

Asimismo, se utilizará el método deductivo, toda vez que se estudiará la aplicación de la norma bajo la cual se rige la gestión de recursos humanos en ASFI.

### **1.11 TÉCNICAS DE RECOJO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación utilizará como técnica de recojo de información, la entrevista a actores clave relacionados con los sistemas de: administración de personal, el desarrollo organizacional y la producción de valor externo.

Así como, el análisis de información institucional como ser: Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones, Escala Salarial, Manual de Descripción de Puestos, Programa Operativo Anual y otros.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico presenta un sustento teórico para la investigación, que permitirá considerar aspectos de relevancia al momento de planeamiento de la propuesta.

### 2.1 GESTIÓN PÚBLICA

Según Waissbluth (2002): *política pública* se refiere a “qué hacer”, y *gestión pública* a “cómo hacerlo”. Asimismo señala: buena parte de las autoridades latinoamericanas cree que bastará con retórica parlamentaria y el trámite de leyes, es decir, modificar la política pública para que los problemas se solucionen. Usan el término *problema administrativo* en vez del *desafío de gestión* porque así resulta fácil quitarle mérito al tema. No lo hacen de mala voluntad, sino que el concepto gestión les resulta ajeno a su experiencia y conocimiento.

De acuerdo con Kafka Zúñiga (2011) los profundos cambios institucionales impulsados en Bolivia, formalizados en la Constitución Política del Estado aprobada el 2009, dieron pie a pensar en una nueva forma de organización y funcionamiento del aparato público que incorpore de manera operativa el reconocimiento de la diversidad cultural y étnica del país. Diversos fueron los esfuerzos por traducir los nuevos moldes institucionales a las estructuras organizativas y dinámicas de funcionamiento del Estado.

Dos cambios sustanciales se produjeron en la Constitución Política del Estado vinculadas con el modelo de Gestión Pública del Estado Plurinacional de Bolivia: por un lado, la configuración de un modelo de Estado cuyo fundamento se asienta en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico y, por el otro, el modelo de economía plural que reconoce diversas formas de organización como la pública, privada, social cooperativa y comunitaria.

En este marco, los subsistemas de gestión de la Ley N° 1178 se mantienen sin modificaciones sustantivas y se encuentran en espera del tratamiento del proyecto

---

de Ley de Gestión Pública Plurinacional. Dicha norma prevé el cambio de la lógica de funcionamiento de dichos subsistemas y su adaptación a la nueva realidad autonómica multigobierno y al de creación de las empresas del Estado.

Mientras tanto se puede indicar que a pesar de estar vigentes los sistemas de la Ley N° 1178, no se ha logrado internalizar en los servidores públicos los valores de la *gestión pública por resultados*. Más aún, este normativismo controlador se ha ratificado y consolidado con la Ley N° 004 de Lucha contra la Corrupción, enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”, que incorpora nuevos tipos penales a delitos cometidos por los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.

Tal situación ha llevado a los servidores públicos a reforzar los controles sobre sus acciones y a preferir en ciertos casos eludir responsabilidades antes que arriesgarse a tomar decisiones que pudieran caer dentro de dicha Ley. La incertidumbre y la inseguridad, por tanto, se han convertido en parte rutinaria del clima organizacional en el sector público.

Finalmente, el retorno a un modelo pre-burocrático que politiza la gestión pública incide en la propia eficacia del Estado Plurinacional, pues al subordinar las capacidades técnicas a las habilidades políticas desvaloriza la labor de los propios servidores públicos y subutiliza el potencial de la burocracia en beneficio del propio proceso de cambio, situación que obliga a replantear la necesidad de revalorizar de manera estratégica a los servidores públicos y sus capacidades profesionales.

Respecto a la función pública, la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, incluyó en su *Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia*, una resolución en la que los altos mandatarios de los 21 países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función

---

pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”.

En dicha Declaración los Mandatarios iberoamericanos expresaron: *“Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.”*

De igual manera, dos Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, la XVI realizada en el 2006 en Montevideo, República Oriental del Uruguay, y la XVII efectuada en el 2007 en Santiago de Chile, respectivamente, respaldaron las iniciativas del “Código Iberoamericano de Buen Gobierno” y de la “Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico” con el propósito de promover la mejora de la gestión pública en la región.

Por su parte, los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Gobiernos iberoamericanos, reunidos los días 31 de mayo y 1° de junio de 2007, en Pucón, Chile, en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado renovaron su compromiso con la Reforma del Estado, el fortalecimiento de sus instituciones públicas y, en especial, con la racionalización de sus mecanismos de gestión.

El compromiso sostiene que: *“Teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos*

---

*requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”.*

Bajo dicho mandato, y continuando con el esfuerzo sostenido en esta área por la Comunidad Iberoamericana, se elabora la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades.

En tal sentido, la Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: 1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano; 2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

### **2.1.1 Entes Reguladores**

Tassano Velaochaga (2008) afirma: el nuevo Estado regulador supone una reconsideración de las tareas públicas (Gestión) y un repliegue a funciones de carácter ordenador y no prestador.

La regulación económica (siempre realizada a través del Derecho Administrativo o más propiamente dicho del Derecho Administrativo Económico) es un determinado tipo de intervención pública (función del Estado) singularizada por su finalidad, introducir el mercado cuando éste falla, falla por razones estructurales o por consideraciones vinculadas a los requerimientos propios del Estado.

---

Esta intervención pública responde al imperativo de conciliar, armonizar las exigencias de funcionamiento eficiente de los mercados con las exigencias propias de la satisfacción de necesidades colectivas.

El correcto rol del regulador y el respeto por el mismo, trae un beneficio social como así lo demuestra la experiencia internacional y nacional, un regulador independiente mejora el desempeño del sector regulado, disminuye el riesgo de los inversionistas y mejora por lo tanto la situación del consumidor y con ello la economía y condición social del país, fin principal de todo Estado.

El desempeño de las agencias reguladoras debe buscar la credibilidad en los inversores, la transparencia en sus procesos y la eficiencia de la economía en general. Los reguladores se crean para garantizar un marco institucional de seguridad y estabilidad en las reglas de juego y la inversión, aislados de los vaivenes políticos, más aún en un país con una institucionalidad débil.

El arte de la regulación, herramienta de los reguladores, consiste en el entendimiento de las relaciones entre la estructura del mercado, el diseño de las reglas y los requerimientos institucionales.

La negociación con los inversores reduce la necesidad de regulación; la competencia es un sustituto de la regulación, el gran dilema que se presenta en algunos aspectos de las industrias tradicionalmente reguladas es cuando esta industria está lista para dejar de ser regulada e implementar la competencia, es decir cuándo regular (ex-ante) y cuándo permitir el juego de la competencia (ex-post).

Tres factores determinan la efectividad del ente regulador: un marco legal que defina sus funciones y le provea autoridad, recursos disponibles y de libre manejo para realizar sus funciones, capacidad técnica y moral de sus funcionarios.

Para lograr un regulador independiente se debe de establecer: su autoridad, funciones y competencias claras, excluyendo toda discrecionalidad gubernamental, elección de sus cuadros laborales sobre la base de criterios profesionales, con restricciones por conflictos de intereses, protección contra remociones arbitrarias, durante períodos fijos determinados, las decisiones de un regulador deben ser realizadas desde un punto de vista profesional y tomando en cuenta lo establecido en las normas.

Se logra además la independencia del Regulador mediante lo siguiente:

*Solvencia Técnica, capacitación y procesos bien definidos de selección y de actuación.* Procesos que garanticen una selección sobre la base criterios técnicos y no políticos. Remoción solo por causa grave debidamente acreditada. Períodos de los directores no deben coincidir con el periodo presidencial-legislativo. (ideal: escalonado). Reglas que prevengan el conflicto de intereses.

El regulador debe tener *profesionales tan buenos o mejores que los empleados por las empresas reguladas.* Para ello, es necesario garantizar: Una línea de carrera en los organismos reguladores, no sujeta a los vaivenes políticos, una remuneración adecuada, condiciones de empleo competitivas (estabilidad laboral).

*Transparencia y fortaleza de gestión,* procedimientos que garanticen la fiscalización pública de los actos del regulador. No debe haber en el regulador representantes ni de las empresas ni de los consumidores (porque agudizan el riesgo de captura).

*El presupuesto de los reguladores debe ser autónomo.* No debe sujetarse a control político (porque favorece la captura del regulador). El aporte por regulación que hacen las empresas no afecta la autonomía del regulador,

porque no es voluntario ni está condicionado a las decisiones del regulador, por el contrario, si el Poder Ejecutivo decide cuánto recibe el regulador, éste va a depender del control político y de sus exigencias (ejemplo: en cuanto a tarifas y competencia).

*Pre publicación de proyectos, Audiencias Públicas, publicación de sus resoluciones, procesos establecidos y conocidos y precedentes vinculantes (predictibilidad), Tribunales Administrativos independientes que revisen en segunda instancia sus decisiones.*

*Comunicación adecuada con empresas reguladas y con Asociaciones de Consumidores, lo que en este último caso implica, mecanismos adecuados para la elección de sus representantes (legitimidad de su representación), capacidad de impugnar las decisiones del regulador en defensa de sus representados.*

Todo lo anterior implica una nueva forma de gestión por parte del Estado. Escobar Klosé (2013) describe la regulación en Bolivia: En el país se estructuraron tres grandes Sistemas Regulatorios: el Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE), el Sistema de Regulación Financiera (SIREFI) y el Sistema de Regulación de Recursos Renovables (SIRENARE).

El SIRESE fue creado mediante Ley N° 1600 de 28/10/1994, con el objetivo de regular, controlar y supervisar las actividades de los sectores de telecomunicaciones, electricidad, hidrocarburos, transportes, aguas y las de otros sectores que sean incorporados al sistema, conforme a las respectivas normas legales sectoriales; asegurando que operen eficientemente, contribuyan al desarrollo de la economía nacional, tiendan a que todos los habitantes del país puedan acceder a los servicios y que los intereses de los usuarios, empresas y del Estado sean protegidos en forma efectiva.

Es así que, uno de los principales objetivos del SIRESE se refería a la protección de la competencia y buscaba ante todo que las empresas y las demás entidades que realizan actividades en los sectores regulados, lo hagan siempre garantizando la libre competencia; razón por la que el Título V de dicha ley contiene disposiciones antimonopólicas y de defensa de la competencia.

Mediante Ley N° 1732 de 29 de noviembre de 1996 – Ley de Pensiones - se crea el SIREFI con el objetivo de regular, controlar y supervisar las actividades, personas, y entidades relacionadas con el seguro social obligatorio de largo plazo (hoy sustituido por el Sistema Integral de Pensiones), bancos y entidades financieras, entidades aseguradoras y reaseguradoras y del mercado de valores.

El año 2002, mediante Ley N° 2427 del Bonosol, se crea la Superintendencia de Empresas como parte del SIREFI con el objeto de regular, controlar y supervisar a las personas, entidades, empresas y actividades en lo relativo al gobierno corporativo, la defensa de la competencia, la reestructuración y liquidación de empresas y el registro de comercio.

En lo que respecta al SIRENARE, el mismo fue creado mediante Ley N° 1700 de 12 de julio de 1996 –Ley Forestal-, para regular, controlar y supervisar la utilización sostenible de los recursos naturales renovables.

Las Superintendencia General del SIRESE y las Superintendencias Sectoriales, los entes reguladores del SIREFI (que fueron objeto de varios cambios en sus estructuras) y los del SIRENARE, eran órganos autárquicos de derecho público, con jurisdicción nacional, con autonomía de gestión técnica, administrativa y económica, y bajo tuición del Ministerio del ramo. Asimismo, todos los Superintendentes del SIRESE, SIREFI y del SIRENARE eran designados por el Presidente, de terna propuesta por dos tercios de votos de los miembros presentes de la Cámara de Senadores.

---

### **2.1.2 De las Superintendencias a las Autoridades de Supervisión y Control Social**

La mayoría de las Superintendencias creadas mediante Ley fueron extinguidas mediante el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 y a otras les cambiaron su denominación.

Las funciones y atribuciones de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras fueron asumidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), además la ASFI asumió el control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros. Con la promulgación de la reciente Ley de Pensiones, la Autoridad Fiscalización y Control Social de Pensiones (AP), creada mediante Decreto Supremo N° 71 de 9 de abril de 2009, se denomina Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones y Seguros (APS) y asume las atribuciones, competencias, derechos y obligaciones en materia de seguros de la ASFI.

Asimismo, el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, dispuso la extinción de la Superintendencia de Empresas; sus competencias fueron asumidas por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP) creada por Decreto Supremo N° 71 y el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural asumió las competencias de la Superintendencia General del SIREFI en lo relativo al gobierno corporativo, la defensa de la competencia, la reestructuración y liquidación de empresas y el registro de comercio.

Igualmente, el Decreto Supremo N° 29894 dispuso la extinción de la Superintendencia General del SIREFI, asumiendo el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas competencia para conocer los recursos jerárquicos, con excepción de aquellos relacionados con la regulación de empresas.

---

La Superintendencia de Hidrocarburos pasó a denominarse Agencia Plurinacional de Hidrocarburos. Finalmente, todas las Superintendencias del SIRESE y del SIRENARE fueron extinguidas, determinándose en el Decreto Supremo N° 29894 que sus competencias y atribuciones sean asumidas por los Ministerios correspondientes o por una nueva entidad a crearse por norma expresa.

Es así que, mediante Decreto Supremo N° 71 se crean las Autoridades de Fiscalización y Control Social en los sectores de Transportes y Telecomunicaciones (ATT), Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), Bosques y Tierras (ABT), de Electricidad (AE), de Empresas (AEMP) y de Pensiones (hoy de Pensiones y Valores).

El artículo 2 del Decreto Supremo N° 71 señala que *“la regulación comprende el conjunto de actividades de fiscalización, control y supervisión, y otras señaladas expresamente en las normas sectoriales vigentes”*. Asimismo, su artículo 3, establece que el objetivo de las Autoridades de Fiscalización y Control Social es la de regular las actividades que realicen las personas naturales y jurídicas, privadas, comunitarias, públicas, mixtas y cooperativas en los sectores regulados; asegurando que se garanticen los intereses y derechos de los consumidores y usuarios, se promueva la economía plural, contribuyan al desarrollo de la economía nacional, tiendan a que todos los habitantes puedan acceder a los servicios y los recursos naturales sean aprovechables de manera sustentable.

El artículo 4 del Decreto Supremo N° 71 dispone que las atribuciones, competencias, derechos y obligaciones de las Ex Superintendencias Sectoriales sean asumidas por las Autoridades de Fiscalización y Control Social y las que correspondían a las ex Superintendencias Generales sean ejercidas por los Ministros cabezas de sector; en todo lo que no contravengan a lo dispuesto por la Constitución Política del Estado.

Está claro que, la naturaleza y alcance del SIRESE, SIREFI y del SIRENARE han sido recogidos para las Autoridades de Fiscalización y Control Social, habiendo solo adecuado el Sistema Regulatorio a la nueva Constitución Política del Estado.

De acuerdo con lo descrito, la gestión pública en Bolivia considera el sistema de regulación de los mercados, claramente se evidencia la importancia de la participación el recurso humano para el éxito en sus actividades, expresada en los compromisos internacionales realizados a través de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno.

Los cambios suscitados a partir del Decreto Supremo N° 29894, pretenden en alguna manera mejorar los sistemas de regulación sectorial; en este entendido, la gestión pública en el marco de los entes reguladores debe considerar que sin el concurso indispensable de servidores públicos calificados y mejor capacitados que los de los regulados no será posible una regulación adecuada y por ende mejor servicio al público.

## **2.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

El Sistema de Administración de Personal en la administración pública se basa en el enfoque sistémico y toma como base para su realización el Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), en tal sentido se conceptualizará el Sistema según las normas del SAP:

“El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal. El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura con base a los subsistemas: dotación de personal, evaluación del desempeño, movilidad de personal, capacitación productiva y registro.

### **2.2.1 Subsistema de Dotación de Personal**

El subsistema de Dotación de Personal (Artículo 11, D.S. 26115) es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

Los objetivos de la dotación de personal son: mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servidores públicos.

Este subsistema no sólo se ocupa de llevar a cabo los tradicionales procesos de reclutamiento, selección e inducción, según las NB-SAP comprende ocho procesos: 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, inducción o integración, evaluación de confirmación.

### **2.2.2 Subsistema de Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño (Artículo 22, D.S. 26115) es el proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte el servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

Los objetivos del sistema, que en resumen se refieren a: evaluar a los servidores de carrera en el desempeño de sus funciones, servir como parámetro de otorgamiento de incentivos, prever la información para mejorar el desempeño, constituir el instrumento para detectar las necesidades de capacitación e identificar los casos de desempeño no satisfactorio.

Existe la obligatoriedad de realizar la Evaluación del Desempeño. Existen dos procesos del subsistema: programación e ejecución de la evaluación del desempeño.

### **2.2.3 Subsistema de Movilidad de Personal**

La movilidad de personal (Artículo 27, D.S. 26115) es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad. Los procesos del subsistema son: promoción, rotación, transferencia y retiro.

### **2.2.4 Subsistema de Capacitación Productiva**

La capacitación productiva (Artículo 33, D.S. 26115) es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

Los objetivos del subsistema son: mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad, contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la carrera administrativa y reducir las tasas de rotación del personal.

Los procesos que componen el Subsistema de Capacitación Productiva son: detección de necesidades de capacitación, programación, ejecución y evaluación de la capacitación.

### **2.2.5 Subsistema de Registro**

La información y registro es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. (Artículo 42, D.S. 26115)

Los objetivos del subsistema de registro son: registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos y desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública. Los procesos que componen el Subsistema de Registro son: generación, organización y actualización de la información.

Conforme lo expuesto, el Sistema de Administración de Personal establecido en las NB-SAP contiene los elementos necesarios para llevar adelante una gestión de recursos humanos; no limitativa, dejando abierta la posibilidad de las entidades públicas de operar y utilizar los mecanismos y herramientas que consideren adecuados para su implementación. Es decir, cada entidad pública “elige” los instrumentos para desarrollar la gestión de recursos humanos de acuerdo con sus necesidades, considerando también la formación y cantidad del personal de la Jefatura o Unidad de Recursos Humanos.

## **2.3 CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE SERVICIO CIVIL EN LATINOAMÉRICA**

El Banco Interamericano de Desarrollo, realizó un estudio en base a la Carta Iberoamericana de la Función Pública con el fin de valorar los sistemas de servicio civil latinoamericanos, cuyos resultados fueron presentados en 2014.

Para hacerlo, se tomó como línea de base el primer diagnóstico regional, liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2004, que fue aplicado a un universo de 18 administraciones públicas. Estos datos se complementan con

sucesivas actualizaciones efectuadas a lo largo de la última década: en 2011 en Perú y Ecuador, en 2012 en Centroamérica y República Dominicana y en 2013, la más reciente, en los restantes siete países (Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México, Paraguay y Uruguay).

El estudio realizó un análisis del *Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC)*, los resultados muestran un incremento, en promedio regional entre 2004 y 2013.

Del universo de 16 países cubiertos en 2011 – 2013, casi la mitad está por encima del promedio: Chile (67), Brasil (65), Costa Rica (54), Colombia (52), Uruguay (52), México (41) y República Dominicana(39).

Los nueve restantes se ubican por debajo del promedio: Nicaragua (35), El Salvador (34), Panamá (29), Perú (29), Paraguay (26), Guatemala (24), Ecuador (21), Bolivia (21) y Honduras (12).

Los países pueden ser clasificados en tres niveles de desarrollo del servicio civil. De acuerdo a los diagnósticos realizados entre 2011 y 2013, en el nivel de *bajo desarrollo* (entre 0 y 39 puntos) se ubicaban Honduras (12), Ecuador (21), Bolivia (21), Guatemala (24), Paraguay (26), Perú (29), Panamá (29), El Salvador (34), Nicaragua (35) y República Dominicana (39).

Al momento de su evaluación, este grupo se caracterizaba por niveles importantes de discrecionalidad en las decisiones de Gestión de Recursos Humanos (GRH), una presencia del mérito muy reducida o inexistente, severas dificultades para atraer y retener personal, y escasa coherencia estratégica general.

Si bien disponían de algunos instrumentos normativos y técnicos de GRH, su implantación era nula o muy acotada, lo que inhabilitaba la institucionalización de las políticas.

En el nivel de *desarrollo medio*, que corresponde a sistemas mixtos en los que coexisten segmentos profesionales y cierto grado de politización (entre 40 y 59 puntos), se ubicaban México (41), Colombia (52), Uruguay (52) y Costa Rica (54). Estos se caracterizan por una mayor coherencia estratégica, reflejada en una implantación más extendida del criterio de mérito y en cierto nivel de aplicación de incentivos al rendimiento.

A diferencia del grupo anterior, las políticas de recursos humanos (RR.HH.) muestran aplicación real en una porción variable pero visible de la administración pública, y se apoyan en instrumentos normativos y técnicos aceptados por las entidades.

Por último, en el nivel alto o *sistemas profesionales* (de 60 a 100 puntos) solo se ubicaban Brasil (65) y Chile (67), líderes también en la evaluación 2004. Este grupo se caracteriza por una sólida coherencia estratégica y una mayor presencia de los criterios de mérito y de flexibilidad.

También comparten el hecho de contar con entidades rectoras con capacidad política para instalar en la agenda el tema de la profesionalización, capacidad técnica para diseñar e implementar políticas y capacidad de coordinación para organizar, orientar y supervisar el trabajo de las oficinas de recursos humanos.

A diferencia de los otros grupos, aquí los instrumentos normativos y técnicos gobiernan políticas que se aplican al conjunto del aparato público y tienen un nivel de institucionalización que las hacen más estables en el tiempo.

A continuación, se analizan las principales medidas que han tenido impacto en la puntuación de cada país:

*El Salvador* se destaca por haber registrado una suba de 23 puntos (de 11 a 34). Al ser uno de los dos países peor posicionados de la región (junto a

Honduras), con debilidades estructurales como la inestabilidad institucional, la corrupción y el patrimonialismo.

El Salvador logró un importante salto gracias al logro de avances variados como la creación de una unidad de coordinación, las descripciones de puestos, la implantación gradual de concursos, la creación de un nuevo escalafón salarial y el fortalecimiento de la rectoría a través de la Secretaría de Asuntos Estratégicos.

Otro de los países con una mejora importante es *Panamá*, que tuvo un avance de 16 puntos (de 13 a 29). En la primera (2004–2009) Panamá logró progresos significativos, entre otros aspectos, en la planificación, la unificación del sistema de cargos, la acreditación de empleados a la carrera administrativa y la apertura de concursos.

*Perú*, que experimentó un crecimiento de 15 puntos (de 14 a 29), es un ejemplo de cómo un diagnóstico claro de una situación de debilidad (dispersión normativa, déficit de planificación estratégica y de capacidades técnicas e institucionales) ganó lugar en la agenda política de un gobierno y activó un proceso de profesionalización basado inicialmente en pocos pilares que sin embargo resultaron estratégicos.

Esto fue lo que ocurrió a partir de 2008, cuando tomando como referencia el diagnóstico elaborado en 2004, avanzó en un proceso gradual de reforma diagramado en la llamada “agenda mínima”. Se emitieron cuatro decretos que crearon la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Cuerpo de Gerentes Públicos, dependiente de la anterior, y fijaron normas de capacitación y evaluación del desempeño de los empleados públicos.

Asimismo se estableció el Régimen Especial Facultativo para los gobiernos subnacionales (Cortázar Velarde, 2013). La reforma, cuyos primeros años

de maduración se vieron reflejados en el crecimiento de 14 a 29 puntos en 2011, tiene como hito la aprobación de una Ley de Servicio Civil (Ley 30.057 de julio de 2013).

*Paraguay* logró una mejora de 14 puntos (de 12 a 26), producto de un proceso sostenido de generación de instrumentos. Si bien desde 2000 Paraguay cuenta con una Ley Marco de Empleo Público (Ley 1626), hasta mediados de 2008 no había sido implementada. Fue entonces cuando el tema ingresó en la agenda del gobierno electo ese año y se inició un trabajo para fortalecer la profesionalización, la transparencia y la inclusión.

*Nicaragua* subió 13 puntos entre 2004 y 2012 (de 22 a 35). El avance es resultado de la implementación gradual pero efectiva de varios aspectos de la GRH, especialmente desde 2007. Se destacan el ordenamiento de los puestos y perfiles y la actualización de los manuales institucionales, la apertura paulatina de concursos abiertos y la acreditación a la carrera administrativa.

*República Dominicana* logró entre 2004 y 2012 un avance de 12 puntos (de 27 a 39). Inicialmente las bases de ese mayor desarrollo fueron dos: la reforma normativa (Ley 41 de 2008) y el fortalecimiento de la entidad rectora (creación de la Secretaría de la Administración Pública, luego convertida en el Ministerio de Administración Pública, MAP).

*Chile* es el país que más progresó desde 2004, ya que logró un incremento de ocho puntos (de 59 a 67). En la última década consiguió importantes avances en los tres planos abordados por la reforma. En primer lugar, la entidad rectora, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). En segundo lugar, el nivel de cobertura del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y su legitimidad se incrementaron. En tercer lugar, se extendieron los procedimientos de selección competitivos.

*Costa Rica* es otro país que logró crecer siete puntos (de 47 a 54) a partir de una línea de base media-alta (solo por detrás de Brasil y Chile). Al tratarse de un servicio civil con fuerte presencia del mérito, transparencia en los procesos y sólida institucionalidad, los avances fueron graduales.

*Colombia*, por su parte, logró un avance de seis puntos (de 46 a 52). Se conformó la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), encargada de la administración y vigilancia del mérito, y en la realización de los concursos (el general nacional y los específicos).

*Ecuador* avanzó seis puntos hasta comienzos de 2011 (de 15 a 21). Desde 2008, el sistema se asentó sobre nuevas bases normativas (la nueva Constitución Nacional en 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir en 2009 y la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, en 2010). Entre 2011 y mediados de 2014, es decir, con posterioridad al diagnóstico, Ecuador implementó importantes reformas que no están reflejadas en esta puntuación.

*Uruguay* logró un avance de cinco puntos (de 47 a 52). En la última década se produjeron algunos cambios, entre los que se destacan la creación de un nuevo sistema de información, una mayor transparencia en el acceso a la función pública, la negociación de un nuevo Estatuto del Funcionario Público y la modificación del modelo de carrera del gobierno central.

En *Brasil* el avance fue de solo un punto (de 64 a 65), por lo que se ubica casi en la misma situación que en la medición anterior. En la actualidad se destacan novedades en los tres planos: el burocrático, el corporativo y, en menor medida, el gerencial. En el primero, se continuó consolidando el mérito, se mejoró la tecnificación de las dotaciones y se fijaron reaseguros contra el nepotismo. En el segundo, el gran avance fue la democratización

de las relaciones laborales. En el tercero, se adoptó un nuevo sistema general de evaluación del desempeño (con implantación todavía débil).

Como resultado, el servicio civil brasileño sigue siendo, junto con el chileno, uno de los sistemas más desarrollados de la región, aunque su proceso de consolidación muestra un menor dinamismo que en el pasado

.  
El sistema de *Honduras* también se mantuvo prácticamente en el mismo nivel anterior, ya que se incrementó un punto (de 11 a 12). El sistema sigue teniendo debilidades estructurales profundas ligadas a un sistema político e institucional muy inestable, que tuvo su crisis más profunda en 2009.

El servicio civil de *Guatemala* es uno de los que mantuvo su IDSC en el mismo valor de 2004. La imposibilidad que mostró el país de asegurar mínimas condiciones de estabilidad política tras los Acuerdos de Paz, impidió concretar las reformas que la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) plantea desde hace tiempo.

*México* es el otro país que mantuvo el mismo valor de 2004 (41 puntos). Desde la aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) en 2003, que cubre una franja acotada pero estratégica de puestos (cerca de 36.000).

Finalmente, *Bolivia* es el único de los 16 países que desde 2004 retrocedió en su puntaje (de 26 a 21 puntos) al comparárselo con las buenas prácticas reflejadas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Al momento de la primera evaluación, el país se encontraba desarrollando normativas y herramientas técnicas, e impulsando pruebas piloto. Un actor central en el proceso era la Superintendencia del Servicio Civil, encargada de hacer cumplir la normativa y verificar la aplicación de dichas herramientas.

Sin embargo, a partir de 2006, la situación cambió de dirección. En primer lugar, la decisión del gobierno de priorizar la incorporación por invitación directa de sectores históricamente marginados, en lugar de hacerlo mediante concursos, debilitó el criterio de mérito y afectó la tecnificación de las dotaciones. En segundo lugar, con la sustitución de la Superintendencia del Servicio Civil (órgano autónomo de rango ministerial) por la Dirección General del Servicio Civil (unidad de tercer nivel jerárquico), la rectoría del sistema perdió jerarquía y capacidad política, técnica y de coordinación. Como resultado, al momento del diagnóstico en 2013 existía la percepción generalizada de que las capacidades del servicio civil se habían visto deterioradas.

Lo descrito demuestra como Bolivia no impulsó mejoras en el servicio civil, asimismo esta comparación con otros países vecinos como Perú y Chile, permiten comprobar que el sistema de carrera administrativa en el servicio público en Bolivia no logró mejoras ni avances, al contrario los esfuerzos realizados en pruebas piloto del servicio civil no recibieron apoyo y la carrera administrativa quedó relegada.

## **2.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CARRERA ADMINISTRATIVA**

### **2.4.1 Gestión de Recursos Humanos**

Longo (2004), la gestión de los recursos humanos (GRH) actúa como nexo entre la estrategia y las personas para la producción de resultados (efectos o productos evaluables contrastables con estándares o metas) acordes con las finalidades perseguidas. La GRH se presenta como un sistema integrado de gestión.

Gráfico N° 1 – Sistema Integrado de Gestión



Fuente: Longo (2004)

La GHR se valora, más que por el instrumental de gestión utilizado, por sus consecuencias. Solo crea valor para la organización si representa una contribución al logro de resultados efectivos. El éxito de la GHR se ha de vincular a organizaciones que logran sus objetivos.

Para alcanzar dichos resultados es necesario gestionar correctamente que: el *dimensionamiento* de los recursos humanos (cuantitativo y cualitativo) se ajuste a las necesidades de la organización (ni más ni menos), y sea ágil, la *actitud o comportamiento* de las personas, orientado a la colaboración y el logro de resultados.

Los mecanismos de que disponen los responsables de recursos humanos para incidir en la gestión de las personas de la organización son lo que denominamos como políticas y prácticas de GRH.

Por políticas en la GRH se entiende el conjunto de criterios coherentes, explícitos y formalizados (o patrones estables de conducta, o maneras de hacer) que

---

prevalecen en las prácticas o tomas de decisiones (proactivas y reactivas) en la GRH que se aplican en un determinado contexto organizativo, que sintoniza con su estrategia (su misión, sus finalidades prioritarias, sus objetivos) y que son reconocibles e interiorizadas por las personas que la conforman.

A mayor claridad explícita de la estrategia, más fácil será sincronizar la GRH con las prioridades organizativas. Así pues, no basta asegurar la vinculación de la GRH con la estrategia organizativa sino que, además, es necesario incorporar la gestión de las relaciones con su entorno político.

El *dimensionamiento*, tanto cuantitativo como cualitativo ha de estar en directa relación con la estrategia y las necesidades de personal que se deriven de los objetivos de gestión que la desarrollan. La ambigüedad en el establecimiento de lineamientos de futuro y la falta de estudios de cargas de trabajo consistentes, son los hándicaps a los que se enfrentan habitualmente los gestores de recursos humanos a la hora de dimensionar las plantillas.

El *comportamiento humano* es una variable esencial de los resultados de la organización, por ello la GRH pretende influir sobre estas conductas para adecuarlas a la estrategia de la organización. Esta gestión del comportamiento de las personas busca estimular el esfuerzo, el aprendizaje, la colaboración, la participación, evitando el conflicto, el absentismo, la desvinculación, etc.

Las dos áreas principales de la GRH para intervenir en el comportamiento humano son: las competencias y la voluntad de las personas.

Gráfico N° 2 – Comportamiento Humano



Fuente: Longo (2004)

Las *competencias* es el conjunto de cualidades humanas que denotan la idoneidad para desempeñar una determinada tarea. “Una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982).

Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo de manera eficaz, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

La *voluntad* es el segundo de los factores básicos de influencia sobre la conducta de las personas. Ante iguales competencias, diferentes personas pueden desarrollar comportamientos bien diferentes. Pero también una persona, con unas determinadas competencias bien estables, puede manifestar cambios de comportamiento en el tiempo debido a oscilaciones en su motivación (nivel de esfuerzo que está dispuesta a aplicar) en su trabajo.

Más allá del dimensionamiento y el comportamiento, existen los *factores de contexto* que afectan, directa o indirectamente, en la GRH:

*Factores internos*, como: la estructura de la organización (conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas que se coordinan), la cultura de la organización (*conjunto de asunciones compartidas y dadas por supuestas que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje, a lo largo de su historia*). Schein, 1999).

*Factores externos* influyentes, como: el marco jurídico de aplicación, que introduce limitaciones en la GRH (sobre todo en el ámbito público), el marco jurídico es un factor de entorno que condiciona la gestión de las personas pero no la suplanta. El mercado de trabajo, como factor situacional relevante en campos como el aprovisionamiento de los recursos humanos, las políticas de compensación, el control de la rotación, etc.

#### **2.4.2 Servicio Civil**

“El servicio civil es un componente esencial del Estado democrático de derecho, y está referido al conjunto de reglas que garantizan la profesionalidad y objetividad de los funcionarios públicos (sentido institucional). Es visto como el conjunto de políticas y técnicas de gestión de los recursos humanos que trabajan para el Estado y que deben ordenarse para que su utilización sea lo más eficiente posible y responda a las necesidades de las políticas públicas diseñadas (sentido instrumental)”. Beatriz Robles.

La forma en que se gestiona el servicio civil —es decir, las políticas de planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo profesional, e incentivos para su profesionalización, entre otras— es un factor condicionante fundamental para lograr atraer, retener y motivar a personas idóneas que desarrollen estas tareas. Además, la gestión de recursos humanos (GRH) en el Estado también es relevante por la magnitud de los recursos que invierten los contribuyentes de todos los países para financiar esta fuerza laboral.

Pese a su importancia, normalmente no se ha priorizado este tema en la agenda de reformas del sector público. Esto tiene que ver con la complejidad tanto técnica como política de lo que implica modificar el statu quo de la gestión del servicio civil, con la percepción de que sus beneficios se verán a largo plazo mientras que sus costos se evidencian en lo inmediato.

El progreso alcanzado en esta década también resalta la factibilidad de continuar con avances graduales en el desarrollo de la administración pública de la región. Como parte de la agenda a futuro, se identifican 9 objetivos principales en los cuales se podría avanzar: 1) reducir la dependencia excesiva en medidas genéricas de mérito e introducir mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos, 2) reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados, 3) introducir gradualmente características de sistemas de empleo, 4) profesionalizar el espacio directivo, 5) institucionalizar los sistemas de gestión e información, 6) Implantar la gestión por competencias, 7) avanzar en la gestión del rendimiento, 8) mejorar la gestión de las compensaciones, 9) fomentar la captación y retención de talento joven para el sector público.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) persigue los objetivos siguientes: a) promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, b) conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas, c) proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública.

Servir como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para

acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.

### **2.4.3 Carrera Administrativa**

La Carrera Administrativa (Artículo 48, D.S. 26115) es el sistema que posibilita y promueve la creación de una nueva cultura de servicio público mediante programas de administración de personal, orientados a la selección, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo, promoción, permanencia productiva y retiro digno de todo servidor público de carrera.

Los objetivos de la Carrera Administrativa son: fortalecimiento de los valores éticos, selección rigurosa del personal, otorgamiento de incentivos, fortalecimiento de la profesionalización, establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el servicio público, mejoramiento de la calidad en el ambiente de trabajo, previsión para el retiro digno del servidor público de carrera.

La carrera administrativa de acuerdo con la Ley N° 2027, Estatuto del Funcionario Público, sus modificaciones, su reglamento, las Normas Básicas y disposiciones complementarias, se aplicarán a todos los servidores públicos cuyos puestos estén comprendidos del cuarto nivel jerárquico en línea descendente (Jefe de Unidad) en la entidad.

Todo ciudadano sin discriminación alguna puede aspirar a desempeñar un puesto de carrera siempre y cuando reúna los requisitos establecidos en el Estatuto del Funcionario Público, su reglamento y las Normas Básicas.

La Carrera Administrativa se aplicará a todos los funcionarios comprendidos en las siguientes situaciones: a) desempeño en la misma entidad por cinco o más años, independientemente de la fuente de su financiamiento, b) desempeño en la misma entidad por siete o más años, para funcionarios que ocupan puestos de máximo nivel jerárquico (cuarto nivel), c) los que actualmente formen parte de una carrera

administrativa establecida y d) aquellos que actualmente desempeñen una función pública y hubiesen sido incorporados a través del Programa del Servicio Civil.

La comprensión de los intereses ocupacionales, anclas y habilidades del empleado y la posterior colocación de éste en un área de carrera a la que se ajuste más, es una forma de optimizar el crecimiento y desarrollo de la persona.

Existen varios factores a tomar en cuenta para la carrera administrativa: evitar el choque con la realidad, que se refiere a las elevadas expectativas que el empleado tiene del puesto y la realidad del puesto, ofrecer puestos iniciales que representen retos, proporcionar explicaciones reales del puesto durante el reclutamiento, ser exigente, dar mayor confianza y apoyo a las personas para que desempeñen mejor, ofrecer rotación periódica y desarrollar trayectorias profesionales, evaluaciones de desempeño orientadas a la carrera, fomentar las actividades de planeación de carrera.

Conforme lo descrito, la carrera administrativa a través de los procesos de servicio civil, permite a las entidades públicas estimular el esfuerzo del personal, motivando el desempeño eficiente con compromiso y resultados, una gestión de recursos humanos acorde a las necesidades tanto del servidor público como de la entidad, permitirá generar eficacia en el desempeño institucional.

## **2.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

El antecedente para referirse a la capacidad institucional es la metodología SADCI (*Sistema de Análisis de Capacidad Institucional*) la cual, es un desarrollo conceptual realizado por el Dr. Alain Tobelem ([www.tobelem.org](http://www.tobelem.org)), cuando se desempeñaba como consultor del Banco Mundial (BIRF). Ha sido aplicada en numerosos países y en diferentes tipos de proyectos, particularmente en América Latina.

De acuerdo con Oszlak y Orellana (1991): La metodología SADCi se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello. El SADCi puede también ser aplicado para conocer los déficit de capacidad en la gestión rutinaria de una organización, así como para evaluar los resultados de un programa o proyecto.

### 2.5.1 Tipos de Déficit de Capacidad Institucional

De acuerdo con Oszlak y Orellana (1991): Una vez establecidas con precisión las tareas, deben repasarse con un sentido crítico: la idea es identificar diferentes obstáculos que podrían impedir la conclusión de la tarea. Representan un déficit en la medida en que existe una brecha perceptible entre lo que la tarea implica (v.g. la acción que debe realizarse) y lo que el actor responsable (agencia, individuo, asociación) afirma que hará (lo que desea hacer). Esa brecha de capacidad de la institución u actor involucrado es la que debe identificarse y ponderarse.

Es útil señalar que las acciones y esfuerzos encarados por los responsables de las organizaciones para cerrar esa brecha no deben ser confundidos con el objetivo del proyecto. Se trata simplemente de llegar al punto a partir del cual la organización se encuentra en condiciones de transformar los insumos en los resultados e impactos deseados para que los bienes, servicios o productos lleguen a los beneficiarios. Esas tareas son sólo instrumentales al objetivo del proyecto.

No obstante requieren **su consideración como un componente adicional: el de fortalecimiento institucional**. A veces este componente se transforma en una condición *sine qua non*: si no existen esfuerzos en pro del fortalecimiento en diferentes aspectos por parte de las organizaciones, no puede alcanzarse el objetivo general.

Naturalmente esas brechas de capacidad no responden exclusivamente a factores intraorganizacionales. Pueden deberse a restricciones contextuales o estructurales frente a los cuales la organización no está en condiciones de efectuar cambios (v.g., la legislación vigente). De acuerdo con el autor de la metodología, existen diferentes factores que provocan problemas a nivel de tareas. Las causales que propone son las que ha identificado como de mayor relevancia:

- a. Déficit relacionados con leyes, reglas, normas y “reglas de juego”.
- b. Déficit relacionados con relaciones interinstitucionales.
- c. Déficit relacionados con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.
- d. Déficit relacionados con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras.
- e. Déficit relacionados con políticas de personal y sistema de recompensas.
- f. Déficit relacionados con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas en el proyecto.

### **Déficit relacionados con leyes, normas y, en general, “reglas de juego”.**

Uno de los problemas por los que las organizaciones no se encuentran capacitadas para realizar ciertas tareas se vinculan con trabas normativas: leyes o decretos que impiden expresamente ciertas acciones o vacíos jurídicos que no facultan expresamente a las agencias involucradas a realizarlas. También entran en esta categoría factores culturales o, genéricamente, pautas de interacción socialmente aceptadas, que actúan a veces como restricciones o condicionamientos para la ejecución de ciertas tareas.

En ocasiones estas trabas pueden comprometer la realización de tareas cruciales en la medida en que se ven afectadas por el marco en que se desenvolverán las acciones o las reglas que regirán la actividades de los actores, como en el caso de normas de congelamiento de vacantes que impiden la contratación de personal o subculturas renuentes a la incorporación de innovaciones tecnológicas.

**Déficit relacionados con relaciones interinstitucionales.**

El objeto de análisis se visualiza, en términos de este tipo de análisis, como un conjunto de agencias, organizaciones o actores, mancomunados a fin de ejecutar el proyecto. En este sentido, pueden existir tanto casos de competencias superpuestas como de colaboración interinstitucional.

Este análisis permite determinar cuáles son las necesidades de acciones que dependen de compromisos (de recursos, apoyos, etc.) de otras organizaciones, cuya ejecución es requisito de cumplimiento de las tareas. Por ejemplo, compromisos de suministro regular de información o servicios, acuerdos para la ejecución de acciones por parte de los municipios o convenios de cooperación específicos en el marco del proyecto.

**Déficit relacionados con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.**

La estructura organizacional interna es sumamente importante a fin de establecer qué unidades organizativas han de hacerse responsables del cumplimiento de las tareas. A veces, una misma tarea requiere el concurso de varias unidades en forma simultánea.

Aquí se presenta la contracara de los problemas de nivel interinstitucional pero en el plano intraorganizacional: es probable que la distribución de funciones no sea la óptima. O bien que la unidad responsable no exista formalmente (v.g. que no tenga reflejo estructural y carezca de recursos). El relevamiento de estos hechos suministra indicadores sobre la situación organizativa interna.

**Déficit relacionados con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras.**

Su propósito es establecer la cantidad de recursos de que disponen las organizaciones o agencias ejecutoras y las necesidades de insumos adicionales específicos, expresados en términos físicos o financieros.

La inexistencia, y consiguiente necesidad, de construcción de obras de infraestructura o el soporte financiero en los casos en que la tarea sea ofrecer a los beneficiarios líneas de crédito preferenciales, son ejemplos de situaciones en que se presentan estos déficit.

### **Déficit relacionados con políticas de personal y sistemas de recompensas.**

Las políticas de personal en general, y de remuneraciones en particular, son sumamente relevantes. Cobran singular importancia en los agentes dedicados a tareas gerenciales o técnicas dentro de la organización. Por ejemplo, los aspectos vinculados con la aplicación de normas de concurso, evaluación de desempeño, promoción en la carrera, incentivos salariales, etc.

### **Déficit relacionados con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas en el proyecto.**

Por último, en ninguno de los déficit mencionados con anterioridad se presenta una evaluación de la capacidad de las personas encargadas de la implementación de las tareas. Se trata de establecer, tarea por tarea, no qué unidad sino quién dentro de cada una de ellas es (será o fue) responsable por los productos o resultados de la misma.

Se trata de establecer su categoría jerárquica, su grado de conocimiento y si éste es suficiente, lo mismo que el nivel de información que maneja, su motivación y habilidades.

De acuerdo con lo expuesto, la evaluación del déficit de capacidad institucional, se basa en el principio de detección de aquellas condiciones de los procesos que impliquen riesgos de NO logro de los objetivos o de perjuicios adicionales a estos no logros.

## **2.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Robbins Stephen (2009,p.10), *“el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”*

De acuerdo con Dailey (2012, p.3) “el comportamiento organizacional se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales, mientras que la gestión es un conjunto habilidades aplicadas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva de la firma”.

El Comportamiento Organizacional considera dos elementos importantes en la organización: el clima y la cultura organizacional.

### **2.6.1 Clima Organizacional**

El clima organizacional está definido como el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de las funciones y atribuciones que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de las personas que laboran en las entidades públicas y se identifican como dimensiones del clima organizacional: el tamaño de la organización, su estructura, los procesos y la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo, entre otros.

Según Brunet (2007) citado por Mayor Ravines (2009,p.2) el clima organizacional como es el conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor.

De acuerdo con Rodríguez (2008) citado por Mayor Ravines (2009,p.3) el análisis del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos institucionales y la conducta de los servidores públicos cuyo impacto es significativo en el desempeño de la gestión y sus resultados de toda organización. El clima, junto con las estructuras y características o dimensiones organizacionales y los individuos que la componen, forma un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional se puede observar a través de ciertas características o dimensiones que contribuyen a que éste se pueda desenvolver sin contratiempos, constituyen dimensiones fundamentales para generar un buen clima organizacional: la estructura organizacional como dimensión básica, el desarrollo de procesos, la ética y la conducta individual de los servidores públicos, el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Según Mayor Ravines (2009,p.5), la promoción del clima organizacional se ha convertido en una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño, ya que si no cuenta con ello se verá en desventaja con otras entidades que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mejor calidad en sus productos o servicios públicos. Y ello influye también en los siguientes aspectos:

*Fijación de Objetivos*, para el alcance de los objetivos institucionales, se percibe la colaboración de todos los niveles; sin embargo, siempre existen grupos que rechazan los objetivos por no sentirse identificados con ellos o por considerar que los métodos de trabajo para alcanzarlos, no se relacionan con sus conocimientos, capacidades o habilidades.

*Control*, la concepción jerarquizada y vertical de la organización se asocia con una tendencia a la obediencia, el seguimiento y al control estrecho de los empleados por parte de sus superiores. Por lo que se percibe el control como concentrado en el nivel administrativo, mientras que el personal de las áreas operativas se percibe disperso.

*Adaptación al entorno*, los constantes cambios en el entorno político exigen a las organizaciones su adecuación y flexibilidad a fin de sobrevivir y permanecer en el tiempo, por lo tanto el clima organizacional muchas veces se adapta al estilo de dirección promovido por los nuevos niveles de dirección y gerencia, con tendencia política por supuesto, desestimando la influencia técnica.

Por otro lado, existen muchas limitaciones y problemas en torno al clima organizacional y la comunicación que existe en las diversas entidades del sector público, pero por lo general se pueden señalar seis de ellos que son las más predominantes y comunes a las entidades del sector público: a) la concepción de la comunicación que predomina tanto interna como hacia el exterior, b) la carencia de una verdadera cultura de la información, c) el ingreso de personal nuevo por decisiones del partido gobernante, no preparado y capacitado que conozca el desempeño de la administración pública o que aporte nuevas ideas y tendencias y contribuya con la mejora de la calidad, d) la relación que se da entre los servidores públicos nombrados y contratados, e) la tendencia a la inercia o resistencia al cambio, y f) las relaciones poco fluidas que las entidades establecen con los medios masivos de comunicación.

### **2.6.2 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional según Cole, citado en Gelanzé (2014), en su obra sobre comportamiento organizacional es definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución.

El concepto de cultura organizacional es nuevo en cuanto su aplicación en la administración pública. Es una nueva óptica, la cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las instituciones. La cultura de una organización es un factor clave del éxito. Por su parte Sánchez (2011) citado en Gelanzé (2014), indica que la puesta en práctica de estrategias gerenciales debe considerar como primer elemento a la cultura de la institución como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos, por eso debe ser punto de partida para cualquier diagnóstico.

En relación a lo anterior, Rodríguez (2011) citado en Gelanzé (2014), describe a la cultura organizacional como una nueva óptica institucional lo cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones y las instituciones; para lograr tales fines comenta la autora es necesario que la organización exija los siguientes aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión de los objetivos organizacionales, un sistema de trabajo participativo en las acciones de la institución.

En este contexto la cultura organizacional, es la médula de la institución y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, además puede manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de las organizaciones, las cuales facilitan el comportamiento en la misma.

Además, sin duda alguna es considerada como un hecho social que engloba diversidades y las unifica, liga materialidad e inmaterialidad. Se presenta en cuatro tipologías: rupturas e identidades separadas, identidades en formación o en cambio, cultura enchapada e identidad por posición y comunidad de visión e identidad compartida.

En opinión de Rodríguez (2011) citado en Gelanzé (2014) la cultura organizacional tiene una serie de características, tomando en cuenta lo comentado por el autor mencionado y por Robbins y Judge (2009) se pueden mencionar las siguientes:

*Identidad de sus miembros.* Es la capacidad que tienen todos los trabajadores de sentirse identificados con la organización.

*Énfasis en el grupo.* Las actividades del trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.

*Enfoque hacia las personas.* Esto quiere decir que antes de tomar una decisión a nivel administrativo, se considera las repercusiones que podrían traer los resultados a cada uno de los miembros de la organización.

*La integración de unidades,* para trabajar de manera coordinada e independiente.

*Orientación a los resultados,* lo cual se traduce en la organización centrada en los resultados o eventos, en vez de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

*El control.* se establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

*Innovación y aceptación al riesgo*, se refiere a que los empleados sean innovadores arriesgados y agresivos.

*Los criterios para recompensar*; es decir, cómo es que se distribuyen las recompensas, ya sean con aumentos de sueldos y ascenso de acuerdo con el rendimiento del empleado.

*Atención al detalle*. Se refiere al grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

*El enfoque hacia un sistema abierto*, para que la organización controle esos cambios extremos.

En la conducta individual o colectiva, dentro de la institución, se puede diferenciar dos formas de pensamiento opuestas las cuales quedan enmarcadas en los valores propios de los individuos: 1) en la que el hombre busca su plena realización a través de su propio esfuerzo y colaboración con otros miembros de la sociedad y 2) otra materialista en el que sobresalen sentimientos de individualidad, egoísmo, y competencia.

De acuerdo con Gelanzé Sevilla (2014), los valores son el elemento central de la cultura organizacional, se les asocia comúnmente con el comportamiento organizacional y el desempeño, al facilitar actividades de coordinación y control; alineación más adecuada entre objetivos, estrategia y diversos procesos organizacionales.

Por ello, para hablar de valores organizacionales como tema de estudio, es relevante no solo conocer su significado, sino entenderlo a cabalidad. Vale la pena resaltar ciertas cualidades como lo es la obediencia la cual aunque para unos podrá ser una cualidad valorada, para otros no. Por esa misma razón los valores deben ser los definidos para cada organización, y no escribirlos a partir de

palabras copiadas de algún texto de gerencia o de otra empresa, aunque sea considerada como modelo a seguir.

En las entidades públicas bolivianas, los valores se encuentran descritos en los llamados Códigos de Ética, dichos documentos elaborados considerando la “Política Nacional de Descolonización de la Ética Pública y Revolución en el Comportamiento de las Servidoras y los Servidores Públicos”.

De acuerdo con lo descrito, el comportamiento organizacional con sus componentes – el clima y cultura organizacional – es esencial para el desarrollo de capacidades tanto institucionales como individuales, ligado íntimamente a la planificación organizacional y gestión de recursos humanos.

En el entorno público boliviano se cuenta con la normativa relacionada sólo con gestión de recursos humanos dejando de lado el comportamiento organizacional, siendo importante el clima organizacional en la entidad pública, toda vez que el recurso humano debe generar sentido de pertenencia con la entidad a fin de generar mayor cohesión y apoyo para el logro de los objetivos.

## CAPÍTULO 3. MARCO PRÁCTICO

Para la presente investigación, se realizaron entrevistas semi estructuradas a personal clave de ASFI y análisis de la información documental relacionada con recursos humanos y carrera administrativa.

### 3.1 ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS REALIZADAS A PERSONAL DE ASFI

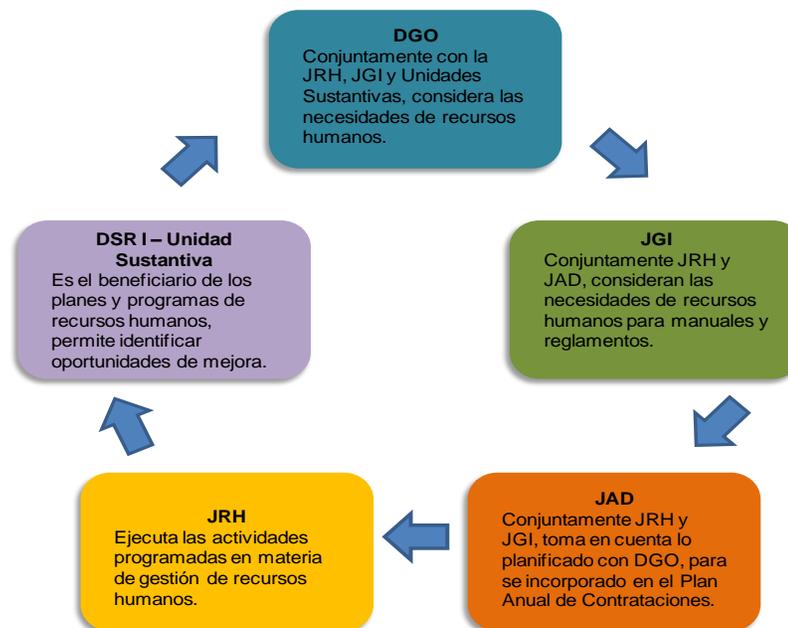
Se realizaron cinco (5) entrevistas a actores clave de ASFI, relacionados con el objeto de estudio:

1. **Director General de Operaciones (DGO):** como instancia responsable de la dirección y control de la planificación, la organización administrativa, la gestión de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como la gestión documental y la seguridad de la información de ASFI.
2. **Director de Supervisión de Riesgos I (DSR I – Unidad Sustantiva):** como instancia representativa de las áreas sustantivas de supervisión, responsable de dirigir y controlar la Supervisión extra situ e in situ de las Entidades de Intermediación Financiera a su cargo, definiendo las estrategias de Supervisión en función a los riesgos de cada una de ellas.
3. **Jefe de Recursos Humanos (JRH):** como instancia responsable del Sistema de Administración de Personal, los programas y planes relacionados con los recursos humanos.
4. **Jefe de Gestión Institucional (JGI):** como instancia responsable de promover la gestión institucional de ASFI, apoyando y asesorando a la Dirección General de Operaciones en la planificación y organización administrativa, en el marco de los sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa.

5. **Jefe de Administración (JAD):** como instancia responsable de la implantación de instrumentos administrativos y operativos internos para el correcto funcionamiento del sistema de Administración de Bienes y Servicios.

El siguiente gráfico presenta la relación por la cual se eligió a los entrevistados como clave para el estudio de investigación:

**Gráfico N° 3 – Relación de Entrevistas a Personal Clave – ASFI**



Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo N° 3, se presenta la validación de las preguntas de la entrevista por dos profesionales expertos en gestión pública y gestión de recursos humanos.

A continuación se presentan las preguntas y respuestas de las entrevistas realizadas, durante las entrevistas se realizaron preguntas:

**Cuadro N° 2 – Entrevista Semi Estructurada a Personal Clave de ASFI**

PREGUNTAS	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES</b></p> <p>Jorge Flores Gonzales 30 años de experiencia en ASFI 8 de agosto de 2018</p> <p><b>Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</b></p>	<p><b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>Antonio Melgar 1 año de experiencia en ASFI 8 de agosto de 2018</p>	<p><b>JEFE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b></p> <p>Manuel Villena 5 años de experiencia en ASFI 8 de agosto de 2018</p>	<p><b>DIRECTOR DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS I</b></p> <p>Juan Carlos Rada Guzmán 10 años de experiencia en ASFI 20 de septiembre de 2018</p> <p><b>Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</b></p>	<p><b>JEFE DE ADMINISTRACIÓN</b></p> <p>Jorge Maldonado 7 años de experiencia en ASFI 20 de septiembre de 2018</p>
<p><b>1. ¿ASFI cuenta con personal incorporado a la Carrera Administrativa?</b></p>	<p>Sólo el 20% del personal.</p>	<p>Si, aproximadamente el 12.5% del personal.</p>	<p>Mínimo porcentaje</p>	<p>Muy pocos</p>	<p>Si, mínimo porcentaje</p>
<p><b>2. ¿ASFI cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional?, ¿Cuál la situación de implementación del mismo?</b></p>	<p>Si cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, el cual fue diferido en su aplicación para la gestión 2019, hasta crear estabilidad interna.</p>	<p>Si, fue actualizado en enero de 2018 por motivos de ajustes en la Estructura Organizacional, reprogramando sus actividades para el 2019.</p>	<p>Sí, pero aún no se implementó</p>	<p>Existe un Plan Estratégico Institucional que incluye supervisión en bancarización, crédito productivo y crédito de vivienda social.</p>	<p>Si, está orientado 2016 al 2022 ya que cada año se actualiza en función de la coyuntura de la entidad.</p>
<p><b>3. ¿ASFI implementó instrumentos de desarrollo organizacional? ¿Cuáles son?</b></p>	<p>Constantemente implementa desde el Plan Estratégico Institucional y el Programa Operativo Anual, basado en estructuras programáticas y resultados medibles y cualificar la gestión, como resultado se han emitido políticas, reglamentos y manuales para ordenar las actividades de ASFI.</p>	<p>Directamente no, en el marco del Plan Estratégico Institucional un plan de bienestar para el desarrollo del personal, no solo para el tema de salud. A través de medición del clima organizacional se toma en cuenta el bienestar psicosocial.</p>	<p>Cada año a nivel institucional se hace el análisis organizacional para ver si la estructura organizacional se adecua a las necesidades de la entidad. Se logró elaborar el manual de procesos por área.</p>	<p>Para las áreas sustantivas se realizan mejoras en coordinación con la Dirección General Técnica, modificaciones de manuales de supervisión.</p>	<p>Reglamentos y manuales que son actualizados anualmente.</p>

<p>PREGUNTAS</p>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES</b>                      Jorge Flores Gonzales                      30 años de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018                      Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</p>	<p><b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>                      Antonio Melgar                      1 año de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018</p>	<p><b>JEFE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>                      Manuel Villena                      5 años de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018</p>	<p><b>DIRECTOR DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS I</b>                      Juan Carlos Rada Guzmán                      10 años de experiencia en ASFI                      20 de septiembre de 2018                      Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</p>	<p><b>JEFE DE ADMINISTRACIÓN</b>                      Jorge Maldonado                      7 años de experiencia en ASFI                      20 de septiembre de 2018</p>
<p>4. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza ASFI para identificar oportunidades de mejora?</p>	<p>Normativa interna emitida por la Jefatura de Gestión Institucional.</p>	<p>Análisis de los reglamentos y manuales.</p>	<p>La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, establece actualizar los manuales conjuntamente las áreas y el ente tutor, asimismo se consideran las recomendaciones de auditoría o solicitudes de la Dirección General de Operaciones. Para agilizar sus actividades se convirtieron procedimientos en instructivos y guías.</p>	<p>Si, a través de talleres POA, en la gestión 2018 se conformó un Comité de Supervisión y Control y la reformulación del Manual de Supervisión.</p>	<p>Si, cada año se realiza un análisis organizacional, se realiza una evaluación FODA, se ha participado, se ha optimizado la realización de manuales y de reglamentos.</p>
<p>5. ¿Qué mecanismos implementó ASFI para el desarrollo profesional del recurso humano?</p>	<p>ASFI tiene limitaciones presupuestarias, hasta el año 2015 sólo servidores de carrera podían ser capacitados. Con el cambio de la Ley del Presupuesto General 2015 se puede capacitar a personal "permanente". A partir de 2018 se ha creado una Escuela de Capacitación Virtual para todo el personal de ASFI.</p>	<p>ASFI quiere implementar el Modelo de Gestión por Competencias, les permitirá promover el desarrollo profesional para planes de sucesión; sin embargo, la norma es cerrada.</p>	<p>A nivel normativo no se tiene, la Unidad de Recursos Humanos cuenta con un Plan de Capacitación y un área de bienestar.</p>	<p>En primera instancia, el personal debe ser muy bien seleccionado. Se implementó un sistema de capacitación virtual, como prueba piloto, sin embargo; al no ser el personal de carrera no se otorgan certificados.</p>	<p>No se ha avanzado mucho, las capacitaciones están dirigidas a personal de carrera, pero si se hicieron en el marco de algunas organizaciones no gubernamentales, por ejemplo, PROFIM ellos pueden patrocinar capacitaciones, capacitación para lavado de dinero por cuenta de PROFIM. Se han buscado mecanismos alternativos de capacitación, como los cursos virtuales.</p>

<p>PREGUNTAS</p>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES</b>                       Jorge Flores Gonzales                      30 años de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018                       Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</p>	<p><b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>                       Antonio Melgar                      1 año de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018</p>	<p><b>JEFE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>                       Manuel Villena                      5 años de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018</p>	<p><b>DIRECTOR DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS I</b>                       Juan Carlos Rada Guzmán                      10 años de experiencia en ASFI                      20 de septiembre de 2018                       Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</p>	<p><b>JEFE DE ADMINISTRACIÓN</b>                       Jorge Maldonado                      7 años de experiencia en ASFI                      20 de septiembre de 2018</p>
<p><b>6. ¿Considera que ASFI debe institucionalizar a su personal?</b></p>	<p>El Manual de Descripción de Puestos hace la institucionalización, se debe tomar en cuenta la gestión por competencias.                      Actualmente el Manual de Descripción de Puestos de ASFI es muy abierto. Para la institucionalización el reclutamiento es esencial con etapas y pruebas técnicas, psicotécnicas y entrevistas.                      La gestión de personal de carrera se ve perjudicada por su relación con el Reglamento Interno de Personal, inamovilidad por embarazo y paternidad.                      Asimismo, se debe cuidar el bienestar del personal, generar incentivos.                      Por ello es importante que el Estado considere a los reguladores como empresas estratégicas, con libertad e independencia fuera de la estructura del Órgano Ejecutivo.                      Esta consideración para entes reguladores claves los cuales deben ser institucionalizados.</p>	<p>Si, es importante contar con personal de carrera sobre todo para capacitarlo.</p>	<p>Si, sobretodo porque se trata de un ente especializado en supervisión del sistema financiero, se requiere personal altamente capacitado.</p>	<p>Si por supuesto, de hecho la Máxima Autoridad Ejecutiva de ASFI comenzó con un plan, pero no tengo conocimiento de por qué no se dio continuidad. Cuando se trataba de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, era una entidad autárquica, con autonomía y presupuesto propio, no se dependía de otro ente, se contaba con amplia capacitación y alta organización en el trabajo. Ahora como ASFI, todos los funcionarios son "interinos", por ejemplo no se respeta el presupuesto que debe recibir de acuerdo con la Ley de Servicios Financieros.</p>	<p>Si, pero antes debería evaluarse los niveles salariales, siendo que las brechas entre uno y otro nivel salarial no son atractivos para asumir un puesto de mayor jerarquía.</p>

Elaboración propia, en base a Entrevistas semi estructuradas, personal clave de ASFI.

**Cuadro Nº 2.1 – Preguntas Adicionales durante la Entrevista Semi Estructurada.**

<p><b>PREGUNTAS</b></p>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES</b>                       Jorge Flores Gonzales                      30 años de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018   <b>Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</b></p>	<p><b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>                       Antonio Melgar                      1 año de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018</p>	<p><b>JEFE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>                       Manuel Villena                      5 años de experiencia en ASFI                      8 de agosto de 2018</p>	<p><b>DIRECTOR DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS I</b>                       Juan Carlos Rada Guzmán                      10 años de experiencia en ASFI                      20 de septiembre de 2018   <b>Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</b></p>	<p><b>JEFE DE ADMINISTRACIÓN</b>                       Jorge Maldonado                      7 años de experiencia en ASFI                      20 de septiembre de 2018</p>
<p>1. ¿ASFI cuenta con planes o programas de desarrollo profesional?</p>	<p>Se está implementando un nuevo modelo de capacitación virtual, se inició un curso de capacitación para capacitadores, para que los jefes y directores puedan capacitar al personal, siendo este de carrera o no.</p>	<p>Programas no, se tiene el Plan de Capacitación Institucional PACI, en esta gestión se trabajó en la nueva estructura de Recursos Humanos, con una nueva área de bienestar social.</p>			
<p>2. ¿Los programas de capacitación se priorizan para servidores públicos de carrera?</p>		<p>Si, el Reglamento de Capacitación considera clasificación de servidores públicos.</p>			
<p>3. ¿Qué mecanismos utiliza ASFI para capacitar al resto del personal no incorporado a la carrera administrativa?</p>		<p>En el caso de eventos pagados por la entidad solo acceden servidores de carrera. Se crearon comunidades de aprendizaje para personal no institucionalizado.</p>	<p>A través de réplicas, la Ley del Presupuesto General da más oportunidades de capacitación a Consultores de Línea. Un mecanismo es la escuela de supervisión, es interno para generar conocimientos en el área de supervisión.</p>		
<p>4. ¿Cuántas veces al año se modifica el POA de la entidad?, motivos</p>			<p>El POA se modifica por el Sistema de Planificación por el SPIE, es poco el cambio que se realiza, la razón por mayores recursos.</p>		
<p>5. ¿Qué porcentaje del presupuesto de la entidad se destina a capacitación?</p>			<p>Un monto mínimo.</p>		

PREGUNTAS	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES</b></p> <p>Jorge Flores Gonzales 30 años de experiencia en ASFI 8 de agosto de 2018</p> <p><b>Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</b></p>	<p><b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>Antonio Melgar 1 año de experiencia en ASFI 8 de agosto de 2018</p>	<p><b>JEFE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b></p> <p>Manuel Villena 5 años de experiencia en ASFI 8 de agosto de 2018</p>	<p><b>DIRECTOR DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS I</b></p> <p>Juan Carlos Rada Guzmán 10 años de experiencia en ASFI 20 de septiembre de 2018</p> <p><b>Servidor Público de Carrera antes de asumir el puesto de Director</b></p>	<p><b>JEFE DE ADMINISTRACIÓN</b></p> <p>Jorge Maldonado 7 años de experiencia en ASFI 20 de septiembre de 2018</p>
<p>6. ¿Considera que el desarrollo organizacional está relacionado con el desarrollo profesional del personal?</p>			<p>Si porque son un área especializada, cuan mejor preparado este el personal mejores resultados tendrá la entidad.</p>		
<p>7. ¿Bajo su dependencia tiene personal de Carrera?</p>				<p>Un solo servidor con puesto de Encargado, de un total de 40 dependientes.</p>	<p>Si, puestos de auxiliares de servicios</p>
<p>8. ¿Qué opinión tiene respecto al sistema de capacitación en ASFI?</p>				<p>Es excluyente, no da la misma oportunidad de capacitarse a todos los servidores públicos, sólo los servidores de carrera tienen derecho de acceder a todos los tipos de capacitación, incluso en el exterior. Si se realiza algún evento en el país, el personal que no es de carrera puede asistir en calidad de oyente solamente. Por otra parte, no se cuenta con el apoyo de la Unidad de Recursos Humanos en todos los procesos que le competen.</p>	<p>Hay limitantes, como la carrera administrativa, la capacitación se desarrolla a través de las comunidades de aprendizaje, seminarios, talleres, se ha planteado hacer certificados electrónicos. Además existe apoyo por parte del personal de la Unidad de Recursos Humanos sobre todo en capacitación y reclutamiento de personal.</p>
<p>8. ¿Se realizó algún estudio sobre el clima organizacional?</p>	<p>Se realizó porque se identificó mal clima en la entidad y se quería determinar las causas.</p>	<p>Si, no se identificó un resultado en general de toda la entidad solo por jefes</p>	<p>La Unidad de Recursos Humanos es la responsable.</p>	<p>Si, determinó una calificación de jefes y directores, no hubo una calificación en conjunto de la entidad, la mayoría de los calificados generaban mal clima en sus unidades.</p>	<p>Si, los resultados no fueron positivos, los jefes obtuvieron calificaciones que indicaban mal clima organizacional.</p>

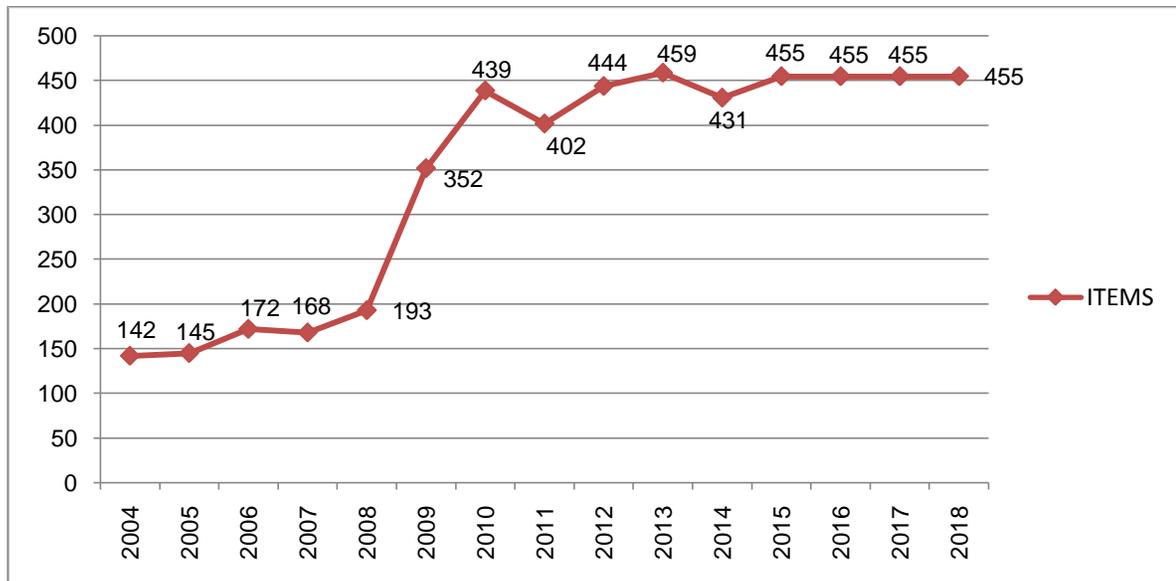
Fuente: Elaboración propia, en base a Entrevistas semi estructuradas, personal clave de ASFI.

### 3.2 VERIFICACIÓN DEL ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN ASFI

De acuerdo con la delimitación temporal de la presente investigación, a continuación se realizará el análisis documental de los datos obtenidos respecto a la carrera administrativa, de las gestiones 2013 y 2018 y comparaciones de las gestiones 2006 a 2018 en algunos casos.

Revisados los antecedentes, se identificó un incremento en la cantidad de ítems aprobados para ASFI en quince (15) gestiones, el siguiente gráfico muestra las cantidades de ítems por año:

**Gráfico N°4 - Cantidad de Ítems por Año – ASFI**



Fuente: Memorias Institucionales Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI (2004 – 2017), Escala Salarial ASFI (2018).

#### **Gestión 2006**

De acuerdo con la Memoria Anual 2006, en cumplimiento al Programa de Adecuación al régimen de carrera administrativa aprobado mediante Resolución

Administrativa Interna No 033/2005, de 9 de diciembre de 2005, en la gestión 2006, se inició el proceso de adecuación de 44 funcionarios a través del pago de beneficios sociales por renuncia al régimen de la Ley General del Trabajo. En coordinación con la Superintendencia del Servicio Civil, se desarrollaron las tareas requeridas para culminar el proceso de adecuación a la carrera administrativa de la totalidad de los funcionarios, incluidos en el cronograma que debió concluir en la gestión 2008.

### **Gestión 2007**

Memoria Institucional Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras - SBEF, 2007: *La institucionalidad de la SBEF se ha visto reforzada durante la gestión 2007, puesto que, tal como sucedió en anteriores gestiones, se ha respetado la carrera administrativa y los procesos de selección.*

A diciembre de 2007, 52% del personal de la SBEF son funcionarios de carrera, 37% son funcionarios aspirantes a carrera y 11% se encuentran fuera de la carrera administrativa, es decir son funcionarios de libre nombramiento.

### **Gestión 2008**

La memoria 2008 de la SBEF, presenta que, 32 funcionarios obtuvieron reconocimiento como funcionarios de carrera por parte de la Superintendencia del Servicio Civil, con lo cual el 66% del personal de la SBEF se encontraba institucionalizado en el ámbito de la carrera administrativa.. Por lo que se evidenció hasta la gestión 2008 se logró un avance significativo en el proceso de institucionalización de la Ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, hoy ASFI.

En la gestión 2009 la SBEF cambia de denominación por Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI. A partir de la gestión 2009 a la 2012, las memorias institucionales no registran información respecto a servidores públicos de carrera.

**Gestión 2013**

ASFI cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional aprobado mediante COMUNICACIÓN/ASFI/DEJ/R-76622/2011 de 28 de Julio de 2011, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 21 – Solicitud de Incorporación a la Carrera Administrativa, de la Resolución Administrativa SSC-002/2008 de 7 de mayo de 2008 - Reglamento de Incorporación a la Carrera Administrativa, el mismo fue registrado en la Jefatura por la Función Pública y Registro Plurinacional dependiente de la Dirección del Servicio Civil (nota MT/VMESCyCOOP/DGSC/JFPyRP-1307/2013 de 18 de julio de 2013).

El Plan de Desarrollo Institucional establece un cronograma por etapas para dar continuidad al proceso de institucionalización en ASFI a partir de su aprobación, a julio de 2013 se habría cumplido con lo establecido para los Años 1y 2:

**✓ Año 1 y 2:**

- Realizar las actividades necesarias a fin de dar cumplimiento a los requisitos institucionales.
- Realizar el seguimiento a los trámites enviados a la Dirección General del Servicio Civil referentes a convalidación de procesos de selección para incorporación a la carrera administrativa.
- Realizar las actividades de preparación de la documentación de los funcionarios de carrea administrativa que participaron de procesos de promoción para su respectiva convalidación por parte de la Dirección General del Servicio Civil.
- Realizar las actividades de preparación de la documentación de los funcionarios aspirantes a la carrera administrativa.

En julio de 2013, se habría iniciado el Año 3 del cronograma del Plan de Desarrollo Institucional, que establece:

✓ **Año 3:**

- Concluir las actividades de preparación de la documentación de los funcionarios de carrera administrativa que participaron de procesos de promoción para su respectiva convalidación por parte de la Dirección General del Servicio Civil
- Concluir con las actividades preparación de la documentación de los funcionarios aspirantes a la carrera administrativa para su remisión a la Dirección del Servicio Civil.
- Realizar los proceso de reclutamiento y selección para el 30% de los cargos previstos, priorizando los niveles de Jefes y Encargados

Durante la gestión 2013, la ASFI contrató los servicios de un profesional Consultor de Línea para contribuir a la ejecución de Actividades Relacionadas con el proceso de Institucionalización.

El servicio de consultoría emitió un informe diagnóstico (INFORME / ASFI/JRH / R-128202/ 2013, de 27 de agosto de 2013) sobre el avance del proceso de institucionalización en ASFI: la escala salarial para la gestión 2013 aprobó 459 ítems incluida la Unidad de Investigaciones Financieras, de los cuales 394 ítems corresponden a ASFI, 374 ítems corresponden a puestos de carrera identificándose cincuenta y seis (56) servidores(as) públicos(as) de ASFI con registro de Funcionario de Carrera.

Lo descrito evidencia que en la gestión 2008 se contaba con el 66% del personal institucionalizado, dicho porcentaje a 2013 disminuyó a 14%, asimismo, debe tomarse en cuenta el considerable incremento de ítems para la gestión 2013.

El informe elaborado por el consultor concluye que la Estrategia de Institucionalización **no podrá ser puesta en marcha** en tanto no se corrijan las inconsistencias organizacionales encontradas y se considere los cambios organizacionales a partir de la nueva Ley de Servicios Financieros; en este

entendido, **no sería posible** “conducir el proceso de implementación de la estrategia definida para dar continuidad al proceso de institucionalización de cargos”, en la gestión 2013.

De acuerdo con los informes del consultor, se ampliaron los plazos del Plan de Desarrollo Institucional y fueron remitidos a la Dirección del Servicio Civil.

En ese entendido, a julio de 2013, ASFI solamente contaba con cincuenta y seis (56) servidores públicos incorporados a la carrera administrativa. Y no se dio continuidad al proceso de institucionalización.

A pesar de no dar continuidad al proceso de institucionalización, ASFI realiza convocatorias públicas de personal, siempre resaltando que las mismas no implican incorporación a la carrera administrativa. Durante la gestión 2013, se realizó 20 procesos de reclutamiento y selección de personal a través de convocatorias públicas externas.

Asimismo, la memoria institucional de la gestión 2013 refiere: *En la Gestión 2013, producto de la Ley de Servicios Financieros se modificó la estructura organizacional, situación que derivó en ajustes en el Manual de Organización y Funciones (Resolución Administrativa ASFI/360/2013 de 27 de noviembre de 2013) y la actualización del Manual de Descripción de Puestos (Resolución Administrativa ASFI/380/2013 de fecha 12 de diciembre de 2013), documentos esenciales para el proceso de institucionalización en ASFI, actividad que se encuentra programada para las gestiones 2014 y 2015.*

### **Gestión 2018**

Hasta agosto de 2018, ASFI cuenta con cuarenta y siete (47) servidores públicos con registro de carrera administrativa y cuatro (4) aspirantes a la carrera administrativa que gozan de los mismos derechos de los servidores con registro. Dicha cantidad representa el 11% de la planilla salarial.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, el porcentaje de servidores de carrera es mínimo en ASFI, señalan que sí tienen conocimiento del Plan de Desarrollo Institucional; sin embargo, el Jefe de Recursos Humanos manifestó que el mismo fue ampliado nuevamente, por lo que no se dará continuidad al proceso de institucionalización.

En ese entendido, de acuerdo con la operacionalización de variables del presente trabajo de investigación, se verificó que en ASFI no se lograron avances en la implementación de la carrera administrativa, a pesar de contar con un Plan de desarrollo Institucional.

### 3.3 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN ASFI

Considerando la información proporcionada por ASFI a través de las Memorias Institucionales, se obtuvo el Índice de Rotación de Personal de las gestiones 2010 a la 2017, no se cuenta con datos para determinar el índice de rotación de las gestiones anteriores a la 2010.

**Tabla Nº 1 – Índice de Rotación de Personal**

GESTIÓN	Número de ALTAS durante la gestión (A)	Número de BAJAS durante la gestión (D)	Número de ítems ocupados al INICIO de la gestión (F1)	Número de ítems ocupados al FINAL de la gestión (F2)	Índice de Rotación de Personal (IRP) $IRP = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$	IRP aceptables
2010	108	113	392	415	27%	5% - 15%
2011	219	129	379	382	46%	5% - 15%
2012	104	70	427	434	20%	5% - 15%
2013	82	59	444	448	16%	5% - 15%
2014	58	35	423	420	11%	5% - 15%
2015	79	56	442	449	15%	5% - 15%
2016	62	55	442	443	13%	5% - 15%
2017	74	70	432	445	16%	5% - 15%

Fuente: Memorias Institucionales Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI (2010– 2017).

El punto 3.2 del presente documento, hace referencia que durante la gestión 2008 se logró institucionalizar un 66% de personal, sin embargo y como lo refleja la Tabla N° 1, en la gestión 2010 la rotación de personal y la cantidad de bajas y altas de personal fue elevada, el nivel más alto de rotación ocurrió durante la gestión 2011, alcanzando un 46%.

Al respecto existe un antecedente de denuncia (Ver Anexo N° 4 – Entrevista Ex Directora de ASFI) ante el Ministerio de Transparencia respecto a la masiva cantidad de destituciones, incluso de servidores de carrera, durante la gestión 2011, uno de los argumentos de la entonces Directora Ejecutiva, Lenny Valdivia, fue: *“... sólo el 30% está institucionalizado. Y son éstos los funcionarios que están 10 o 15 años, que se sienten dueños de la entidad”*

Las siguientes gestiones 2012 y 2103 tuvieron una rotación alta, disminuyendo durante las gestiones 2014, 2015 y 2016, incrementándose nuevamente el índice en la gestión 2017. Durante esas gestiones se produjeron cambios del Director General Ejecutivo (Máxima Autoridad Ejecutiva - MAE) de ASFI, en 4 ocasiones se produjo el cambio de Director General Ejecutivo entre el 2011 y el 2018.

De acuerdo con lo expuesto, se demuestra que no incorporar a los servidores públicos a la carrera administrativa, genera una alta rotación de personal, debido a las decisiones discrecionales de las Máximas Autoridades Ejecutivas.

El cambio de la Máxima Autoridad Ejecutiva en las entidades públicas provoca automáticamente cambios de personal, generando cambios en las políticas de la entidad y en algunos casos modificando la Programación Operativa Anual. Cada MAE, tiene un enfoque diferente de dirección lo que provoca cambios en el cumplimiento de objetivos y en el logro de resultados.

### **3.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN ASFI**

ASFI cuenta con una Política de Capacitación de Personal, aprobada mediante Resolución Administrativa ASFI/326/2013, de 28 de octubre de 2013 y un

Reglamento de Interno de Capacitación, aprobado mediante Resolución Administrativa ASFI/328/2013, de 30 de octubre de 2013, la siguiente tabla muestra cuales son los tipos de capacitación por clase de servidor público, establecido en dichos documentos:

**Cuadro Nº 3 – Tipos de Capacitación por Clase de Servidor Público ASFI.**

Servidores Públicos	Capacitación a Nivel Nacional						Capacitación en el Exterior del País	
	Comunidades de Aprendizajes	Capacitaciones Tipo A	Capacitaciones Tipo B	Capacitaciones Tipo C	Capacitaciones Cerradas	Convenios Interinstitucionales	Actualización	Especialización
Servidores Públicos (de carrera)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
Servidores Públicos (de libre nombramiento)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
Servidores Públicos aspirantes a la Carrera Administrativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
Servidores Públicos interinos	<input checked="" type="checkbox"/>					**		
Personal Eventual	<input checked="" type="checkbox"/>					**		
Consultores de Línea	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

(\*) Los Consultores individuales de línea, podrán recibir capacitación técnica de acuerdo a las funciones a ser desempeñadas, en tanto dure la relación contractual (no incluye formación académica de pre y post grado).  
 (\*\*) Los servidores públicos interinos y de contrato, dentro de la categoría de capacitaciones interinstitucionales podrán acceder a capacitaciones del CENCAP, Escuela de Gestión Pública Plurinacional u otras instituciones con las cuales se tenga convenio, de acuerdo al alcance establecido en el documento.

Fuente: Políticas de Capacitación, Unidad de Recursos Humanos, Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI (2013-v.1)

La anterior tabla muestra que el personal beneficiado con todos los tipos de capacitación son los servidores públicos de carrera, aspirantes a la carrera y de libre nombramiento, incluso muestra que los consultores de línea tienen más acceso a capacitación que los servidores públicos interinos.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, ASFI tiene limitaciones presupuestarias, por ello en la presente gestión se ha creado una Escuela de

---

Capacitación Virtual para todo el personal de ASFI, por otra parte, ASFI pretende implementar el Modelo de Gestión por Competencias que les permitirá promover el desarrollo profesional para planes de sucesión.

Otro de los entrevistados refiere que ASFI no cuenta con mecanismos de desarrollo profesional a nivel normativo, la Unidad de Recursos Humanos cuenta con un Plan de Capacitación y un área de bienestar.

Por otra parte, otro entrevistado refiere que en primera instancia, el personal debe ser muy bien seleccionado. Se implementó un sistema de capacitación virtual, como prueba piloto, sin embargo; al no ser el personal de carrera no se otorgan certificados.

Finalmente, otro entrevistado observa que no se ha avanzado mucho, las capacitaciones están dirigidas a personal de carrera, pero si se hicieron en el marco de algunas organizaciones no gubernamentales. Se han buscado mecanismos alternativos de capacitación, como los cursos virtuales.

Todos los entrevistados refieren que la capacitación a servidores públicos interinos que no son de carrera, se realiza a través de réplicas dictadas por los servidores de carrera que hubieran sido beneficiados con capacitación; sin embargo, no existe ningún documento que acredite dicha réplica para los servidores interinos.

La Jefatura de Gestión Institucional refiere que el presupuesto destinado a capacitación es mínimo, asimismo, *considera que el desarrollo profesional está relacionado con el desarrollo organizacional, toda vez que ASFI es un área especializada, pues cuan mejor este preparado el personal, mejores resultados tendrá la entidad.*

Se consultó al Director de Supervisión de Riesgos I, su opinión respecto al sistema de capacitación en ASFI, su respuesta dice: *“Es excluyente, no da la misma oportunidad de capacitarse a todos los servidores públicos, sólo los servidores de carrera tienen derecho de acceder a todos los tipos de capacitación, incluso en el exterior. Si se realiza algún evento en el país, el personal que no es de carrera puede asistir en calidad de oyente solamente. Por otra parte, no se cuenta con el apoyo de la Unidad de Recursos Humanos en todos los procesos que le competen”*

Concuerda con esa respuesta el Jefe de Administración, quien cita: *“Hay limitantes, como la carrera administrativa, la capacitación se desarrolla a través de las comunidades de aprendizaje, seminarios, talleres, se ha planteado hacer certificados electrónicos”*

Por otra parte, el Reglamento Interno de Capacitación y las Políticas de Capacitación de ASFI, se constituyen en instrumentos cerrados que no permiten a la entidad realizar la capacitación de todo el personal, en este sentido, dichos instrumentos deben ser modificados para optar a nuevas formas de capacitación. De acuerdo con lo expuesto se verifica que el acceso a la capacitación en ASFI es limitado.

### **3.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La estructura organizativa incluye la configuración y la distribución de las responsabilidades a través de las competencias. La unidad de análisis de la estructura es la unidad organizativa. La microestructura, en cambio, tiene como unidad de análisis al puesto de trabajo. Un puesto de trabajo es un lugar de la organización que puede ser ocupado por sólo una persona por vez. La suma de los puestos de trabajo asignados a una unidad organizativa constituye la planta de puestos de la misma.

La descripción de la estructura organizativa utilizará los siguientes instrumentos:

- **Configuración de Unidades Organizacionales:** Conocer a nivel de macroestructura cuáles y cuántas son las unidades que conforman la institución y el tipo de unidad.
- **Planta de Puestos de Trabajo:** Se trata de un análisis a nivel microestructura, dónde se identificará la cantidad de puestos por clasificación de cargos. Adicionalmente, se realizará un análisis del Manual de Descripción de Puestos para determinar la correspondencia de este instrumento con el Manual de Organización y Funciones y la Escala Salarial.

### 3.5.1 Configuración de Unidades Organizativas

El Manual de Organización y Funciones de ASFI, aprobado mediante Resolución Administrativa ASFI/6/2018, de 10 de enero de 2018, presenta una estructura organizativa (Ver Anexo N° 5 – Organigrama ASFI), presenta los siguientes niveles organizacionales:

**Cuadro N° 4 – Niveles Organizacionales ASFI**

NIVEL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
PRIMER	DIRECCIÓN EJECUTIVA	Máxima Autoridad Ejecutiva	1
SEGUNDO	DIRECCIONES GENERALES	Dirección General Técnica Dirección General de Operaciones	2
TERCER	DIRECCIONES	Direcciones	11
CUARTO	JEFATURAS	<b>Jefaturas de Unidad o Funcionales:</b> Son aquellas que por las características de sus funciones realizan su propia Programación Operativa Anual, siendo responsables por la ejecución de su presupuesto.	<b>9</b>
		<b>Jefaturas de División u Operativas:</b> Son aquellas que forman parte de las Direcciones de las áreas de supervisión, técnicas o transversales, creadas con el propósito de delegar o distribuir las responsabilidades de supervisión operativa (nivel de control), ligadas a	<b>24</b>

NIVEL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
		toma de decisiones de segundo nivel dentro de las Direcciones. Este tipo de Jefaturas, no cuentan con un programa operativo anual específico.	

FUENTE: Manual de Organización y Funciones 2018 V.3, Artículo 7 – Niveles Organizacionales (pág. 5), aprobado mediante Resolución Administrativa ASFI/6/2018, de 10 de enero de 2018.

De acuerdo con el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones, se identifican cuarenta y siete (47) unidades organizacionales, La estructura agrupa las unidades organizacionales por “áreas”, siendo estas las siguientes:

- De asesoría y Control
- Administrativa y de Tecnología
- Área de Supervisión
- Áreas Técnicas y Transversales
- Área especializada Defensoría del Consumidor Financiero

Las áreas de Supervisión y Defensoría del Consumidor Financiero, son las que representan la producción externa y sustantiva de ASFI, directamente relacionada con los procesos de gestión definidos en el Programa de Operaciones Anual. Por su parte, las áreas administrativa y de tecnología y técnicas y transversales son de apoyo a las áreas sustantivas.

De acuerdo con lo expuesto en el Cuadro N<sup>o</sup> 4, veinticuatro (24) de las Jefaturas, las denominadas Jefaturas de División u Operativas, no constituyen una “unidad organizacional” como centro de costo, toda vez que no cuentan con un programa operativo anual específico.

Como se muestra en el siguiente punto, el nivel salarial de los “jefes”, sean estos de unidad o de división, es el mismo, aunque no sean responsables de una Programación Operativa Anual.

### 3.5.2 Planta de Puestos de Trabajo ASFI

ASFI cuenta con una Escala Salarial 2018, aprobada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con Resolución Ministerial N° 420 de 17 de mayo de 2018, de acuerdo con el siguiente detalle:

**Cuadro N° 5 – Frecuencias por Categorías y Niveles, Escala Salarial**

CATEGORÍAS	CLASES DE SERVIDORES PÚBLICOS	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	TOTAL
SUPERIOR	FUNCIONARIOS DESIGNADOS	Director (a) General Ejecutivo (a)	1	1
EJECUTIVO	FUNCIONARIOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO	Director General	2	20
		Director de Área	11	
		Asesores	3	
		Asistente Gerencial 2 (*)	2	
		Técnico - Administrativo 2 (*)	1	
		Técnico - Administrativo 3 (*)	1	
OPERATIVO	FUNCIONARIOS DE CARRERA	Jefe	32	434
		Encargado	27	
		Supervisor Senior 1	3	
		Supervisor Senior 2	21	
		Supervisor/Analista Semisenior 1	19	
		Supervisor/Analista Semisenior 2	24	
		Supervisor/Analista Semisenior 3	69	
		Supervisor/Analista Junior 1	36	
		Supervisor/Analista Junior 2	68	
		Asistente Gerencial 1	3	
		Asistente Gerencial 2	6	
		Supervisor/Analista Junior 3	59	
		Técnico - Administrativo 1	7	
		Técnico - Administrativo 2	18	
		Asistente Gerencial 3	17	
		Técnico - Administrativo 3	15	
		Auxiliar de Servicios Generales	10	
<b>TOTAL</b>			<b>455</b>	

(\*) Puestos dependientes directos de la Dirección Ejecutiva y de confianza de la MAE  
Fuente: Elaboración Propia, en base a Escala Salarial 2018, ASFI.

Como se aprecia en el cuadro anterior, para la gestión 2018, ASFI tiene 455 ítems, de los cuales 434 puestos de corresponden a puestos de carrera, de estos sólo cuarenta y siete (47) son puestos institucionalizados.

Adicionalmente, se realizó una comparación de los requisitos de formación y experiencia de los cargos de ASFI (Manual de Descripción de Puestos, aprobado mediante Resolución Administrativa ASFI/65/2018, de 20 de marzo de 2018), relacionando los mismos con los niveles salariales de cada cargo y las diferencias entre niveles, con el fin de identificar inconsistencias que podrían generar falta de compromiso en el personal.

**Cuadro Nº 6 – Formación, Experiencia y Niveles Salariales por Cargo, 2018.**

CARGO	FORMACIÓN	EXPERIENCIA		Nº DE CASOS	NIVEL SALARIAL Bs.	DIFERENCIA ENTRE NIVELES
		EXPERIENCIA GENERAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA			
<b>DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO</b>	Licenciatura en el área Económica y/o Jurídica.	Experiencia en materia financiera o económica no menor a 10 años.		<b>1</b>	19,535.00	
<b>DIRECTOR GENERAL / DIRECTOR DE ÁREA</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria. Maestría, Post Grado o Diplomado (deseable)	5 (cinco) años de experiencia mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.		<b>13</b>	19,131.00	-404.00
<b>ASESOR 1</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	3 (tres) años de experiencia mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.		<b>1</b>	17,515.00	-1,616.00
<b>JEFE</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria. Maestría, Post Grado o Diplomado (deseable)	5 (cinco) años de experiencia profesional mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.	3 (tres) años de experiencia laboral específica mínima	<b>32</b>	17,515.00	-1,616.00
<b>ENCARGADO</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria. Maestría o Diplomado (deseable)	4 (cuatro) años de experiencia profesional mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.	2 (dos) años y 6 (seis) meses de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto	<b>27</b>	17,245.00	-270.00
<b>SUPERVISOR SENIOR 1</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	3 (tres) años y 6 (seis) meses de experiencia profesional general mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.	2 (dos) años y 6 (seis) meses de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto	<b>3</b>	17,108.00	-137.00
<b>SUPERVISOR SENIOR 2</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	3 (tres) años y 6 (seis) meses de experiencia profesional general mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.	2 (dos) años y 6 (seis) meses de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto	<b>21</b>	16,974.00	-134.00
<b>SUPERVISOR/ANALISTA SEMISENIOR 1</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	3 (tres) años de experiencia profesional mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional	2 (dos) años de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto.	<b>19</b>	16,601.00	-373.00

CARGO	FORMACIÓN	EXPERIENCIA		Nº DE CASOS	NIVEL SALARIAL	DIFERENCIA ENTRE
<b>SUPERVISOR/ANALISTA SEMISENIOR 2</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	3 (tres) años de experiencia profesional mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional	1 (un) año y 6 (seis) meses de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto.	<b>24</b>	15,985.00	-616.00
<b>ASESOR 2</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	1 (un) año de experiencia mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.		<b>2</b>	15,560.00	-425.00
<b>SUPERVISOR/ANALISTA SEMISENIOR 3</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	2 (dos) años y 6 (seis) meses de experiencia profesional mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.	1 (un) año de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto	<b>69</b>	14,280.00	-1,280.00
<b>SUPERVISOR/ANALISTA JUNIOR 1</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	2 (dos) años de experiencia profesional general mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.	1 (un) año de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto	<b>36</b>	11,567.00	-2,713.00
<b>SUPERVISOR/ANALISTA JUNIOR 2</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	1 (un) año de experiencia profesional general mínima desde la obtención del Título en Provisión Nacional.	6 (seis) meses de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto.	<b>68</b>	10,495.00	-1,072.00
<b>ASIST. GER. - 1</b>	Título de Secretaria Ejecutiva	3 (tres) años de experiencia a partir de la obtención del documento que acredite el nivel de estudios solicitado,	2 (dos) años de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto.	<b>3</b>	10,353.00	-142.00
<b>ASIST. GER. - 2</b>	Diploma o Certificado de Secretaria Ejecutiva	2 (dos) años de experiencia a partir de la obtención del documento que acredite el nivel de estudios solicitado.	1 (un) año de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto.	<b>8</b>	9,211.00	-1,142.00
<b>SUPERVISOR/ANALISTA JUNIOR 3</b>	Título en Provisión Nacional de carrera universitaria.	No requiere.	No requiere.	<b>59</b>	9,138.00	-73.00

CARGO	FORMACIÓN	EXPERIENCIA		Nº DE CASOS	NIVEL SALARIAL	DIFERENCIA ENTRE
<b>TECNICO ADM - 1</b>	Técnico Superior o Conclusión de Estudios Universitarios.	2 (dos) años de experiencia general mínima a partir de la obtención del documento que acredite el nivel de estudios solicitado.	1 (un) año de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto	<b>7</b>	8,995.00	-143.00
<b>TECNICO ADM - 2</b>	Conclusión de Estudios Universitarios Título o Diploma de Bachiller en Humanidades emitido por instancias superiores.	1 (un) año de experiencia general mínima a partir de la obtención del documento que acredite el nivel de estudios solicitado.	6 (seis) meses de experiencia laboral específica mínima relacionada al puesto.	<b>19</b>	7,712.00	-1,283.00
<b>ASIST. GER. - 3</b>	Diploma de Secretaria Ejecutiva	1 (un) año de experiencia a partir de la obtención del documento que acredite el nivel de estudios solicitado.	No requiere.	<b>17</b>	6,954.00	-758.00
<b>TECNICO ADM - 3</b>	Técnico Superior, Medio o Conclusión de Estudios Universitarios	No requiere.	No requiere.	<b>16</b>	6,424.00	-530.00
<b>AUX. SERV. GENERALES 1</b>	Título o Diploma de Bachiller en Humanidades, emitido por instancias superiores.	No requiere.	No requiere.	<b>8</b>	4,855.00	-1,569.00
<b>AUX. SERV. GENERALES 2</b>	Título o Diploma de Bachiller en Humanidades, emitido por instancias superiores.	No requiere.	No requiere.	<b>2</b>	4,040.00	-815.00

Fuente: Elaboración Propia, en base a Escala Salarial 2018 y Manual de Descripción de Puestos 2018 - ASFI.

En el cuadro anterior se resalta en color amarillo las diferencias entre niveles salariales que no resultan atractivas para los servidores públicos, por ejemplo, un encargado, preferirá mantenerse en el puesto en lugar de ser promocionado, considerando que la diferencia salarial entre encargado y jefe es de sólo Bs. 270, ya que el asumir un puesto de mayor nivel, implica asumir mayores responsabilidades.

Así lo afirmó uno de los entrevistados en ASFI, la carrera administrativa debe implementarse, siempre y cuando se corrija la escala salarial actual.

Por otra parte, ASFI con 21 niveles salariales, presenta el nivel de Supervisor Senior 1, solamente para 3 casos, presentando una diferencia de Bs. 137, con el nivel inmediato superior, los servidores públicos que ocupan los puestos son interinos. El mismo caso se presenta con el nivel de Asistente Gerencial 1, que también presentan sólo 3 casos con una diferencia de Bs. 142, respecto del nivel inmediato superior, sin embargo, dos (2) de los puestos están ocupados por personal incorporado a la carrera administrativa.

Asimismo, en el Cuadro N° 6, se resalta en color verde que el nivel de Asistente Gerencial 1, tiene un nivel salarial superior a un Supervisor/Analista Junior 3. Para el nivel de Supervisor/Analista Junior 3, se tienen 59 casos, el mayor porcentaje de dicho personal presta servicios en las Áreas de Supervisión, en cambio el personal Asistente Gerencial tiene como función, ejecutar las labores de secretariado. Dicha diferencia salarial entre ambos niveles no es congruente con el nivel de responsabilidad.

Por lo expuesto, se verifica que la estructura organizacional, la escala salarial y los requisitos de formación y experiencia presentan falencias que deben ser corregidas, aspecto que repercute en el desarrollo organizacional de ASFI.

### 3.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN ASFI

En este punto se analizará el Sistema de Administración de Personal considerando el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal aprobado mediante Resolución Administrativa ASFI/017/2014 de 17 de enero de 2014, dicho reglamento contiene un modelo aprobado por la Unidad de Normas de Programación y Ejecución del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, como Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal (SAP), (Decreto Supremo N° 26115), adicionalmente el reglamento contiene los instrumentos (formularios o tipos de informe) para ser aplicados en cada proceso de la administración de personal. La Unidad de Normas de Programación y Ejecución expresa que cada entidad pública es libre de definir los formularios, métodos y técnicas a utilizar para la aplicación del SAP.

El siguiente cuadro presenta los subsistemas, procesos y productos que ASFI, efectivamente ejecuta en la entidad:

**Cuadro N° 7 – Procesos y Productos del Sistema de Administración de Personal ejecutados en ASFI**

N°	PROCESO	PRODUCTO	EJECUCIÓN			JUSTIFICACIÓN
			SI	NO	PARCIAL	
<b>SUBSISTEMA: DOTACIÓN DE PERSONAL</b>						
1	Valoración de Puestos	Remuneración del Puesto, Escala Salarial y Planilla Presupuestaria			X	Solo se elabora la escala salarial, de acuerdo con los incrementos determinados por el Gobierno.
2	Cuantificación de la Demanda de Personal	Plan Anual de Incorporaciones		X		No se realiza análisis de la oferta de personal, solo se cuantifica la cantidad de puestos acéfalos.
3	Análisis de la Oferta Interna de Personal	Planes de Carrera Individuales		X		No existe un análisis de oferta interna de personal.
4	Formulación del Plan de Personal	Previsiones de Modificación de la Estructura Organizacional			X	Solamente se realiza reasignación de personal sin un Plan o análisis previo.
		Reasignación o Adecuación del Personal				
		Implantación de la Carrera Administrativa				

Nº	PROCESO	PRODUCTO	EJECUCIÓN			JUSTIFICACIÓN
			SI	NO	PARCIAL	
		Capacitación Institucional				
5	Programación Operativa Anual Individual - POAI	Manual de Puestos	X			Se cuenta con un Manual de Descripción de Puestos y Formularios de Resultados
6	Reclutamiento y Selección de Personal	Informes de Resultados	X			Se realiza <u>sin fines de incorporación a la carrera administrativa</u> . Se identificó que los "criterios de evaluación curricular" no se encuentran formalizados.
7	Inducción o Integración	Servidor Público integrado a la institución	X			Se realiza sin la participación del Jefe Inmediato Superior
8	Evaluación de Confirmación	Ratificación o no del servidor público		X		No se realiza, en razón de que el personal incorporado es interino.
<b>SUBSISTEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
9	Programación de la Evaluación del Desempeño	Informe y programa de evaluación del desempeño	X			Se realiza anualmente
10	Ejecución de la Evaluación del Desempeño	Informe de la Evaluación del Desempeño - resultados	X			Se realiza anualmente
<b>SUBSISTEMA: MOVILIDAD DE PERSONAL</b>						
11	Promoción	Informe			X	No necesariamente se realizan, considerando el resultado de la evaluación del desempeño, en ocasiones se realiza por decisiones discrecionales.
12	Rotación	Informe			X	
13	Transferencia	Informe			X	
14	Retiro	Informe			X	
<b>SUBSISTEMA: CAPACITACIÓN PRODUCTIVA</b>						
15	Detección de Necesidades de Capacitación	Informe Determinación de Temas de Capacitación	X			Se realiza con la participación de Jefes y Directores
16	Programación de la Capacitación	Programa Anual de Capacitación Institucional	X			Se realiza con un cronograma
17	Ejecución de la Capacitación	Servidor Público Capacitado	X			Se realiza de acuerdo con la clasificación de tipos de capacitación
18	Evaluación de la Capacitación	Informe del Grado de Cumplimiento de los Objetivos Planteados		X		No se realiza, únicamente se contabiliza la cantidad de horas y personal capacitado
19	Evaluación de los Resultados de la Capacitación	Informe del Nivel de Impacto en el Desempeño Laboral		X		No se realiza.
<b>SUBSISTEMA: REGISTRO</b>						
20	Generación de la Información	Documentos Individuales y Documentos Propios del SAP	X			Se cuenta con un archivo de la información.
21	Organización de la Información	Carpetas Personal y documentos del SAP			X	Se cuenta con las carpetas individuales de los servidores públicos activos y pasivos; sin embargo, no se cuenta con un registro único de los documentos propios del SAP.

Nº	PROCESO	PRODUCTO	EJECUCIÓN			JUSTIFICACIÓN
			SI	NO	PARCIAL	
22	Actualización de la Información	Información actualizada y disponible			X	La Jefatura de Recursos Humanos actualiza la información de las carpetas de personal; sin embargo, no cuenta con una base de datos con toda la información de los servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia en base a Informe Diagnóstico de Consultoría, 2013 – ASFI.

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Decreto Supremo N° 26115), establece veintidós (22) procesos que deben ser ejecutados por las entidades públicas para la implementación del Sistema de Administración de Personal. El cuadro anterior refleja que ASFI ejecuta efectivamente nueve (9) procesos, por otra parte no ejecuta cinco (5) procesos y ejecuta parcialmente ocho (8) procesos.

Se puede evidenciar que el proceso de valoración de puestos, se realiza parcialmente, esta es la razón por la cual la Escala Salarial de ASFI tiene las observaciones presentadas en el punto 3.5.2 del presente documento, al no realizar una valoración de puestos, no se puede determinar un adecuado nivel salarial.

Al no contar con una base de datos con toda la información de los servidores públicos, no se realiza un análisis de la oferta interna de personal; es decir, no se puede identificar las capacidades del personal que podría ser promocionado o transferido para fortalecer otras áreas de la entidad.

En ASFI no se realiza la evaluación de confirmación en el puesto, por tratarse de servidores públicos interinos, pues la confirmación de su contratación podría dar lugar a reclamos posteriores por retiro.

Otro aspecto importante, es la falta de evaluación de la capacitación y de sus resultados, el impacto que genera la capacitación en el desarrollo del personal en sus actividades laborales, es de gran importancia para identificar oportunidades de mejora.

### **3.7 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE ASFI**

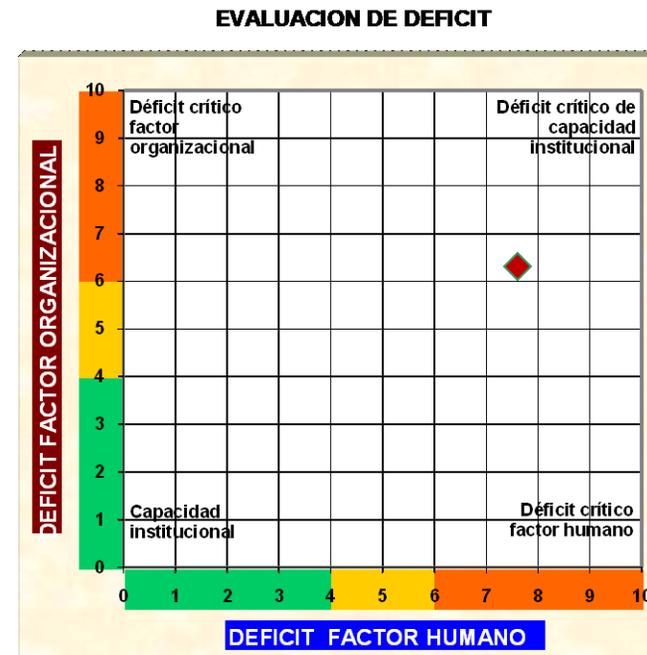
Para la Evaluación de la Capacidad Institucional de ASFI, se utilizó la Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional, Versión 2007 – 1, Jorge Hintze, TOP-Tecnología para la Organización Pública.

Se consideraron dos instrumentos presentados en la referida Guía: a) Escalas de Evaluación de Capacidad Institucional (Ver Anexo N° 6 ) y b) Factores y Variables de Calificación del Déficit de Capacidad Institucional (Ver Anexo N° 7).

A continuación se presenta un gráfico que muestra que ASFI obtuvo un puntaje de déficit de Capacidad de 7.0, asimismo se presenta la Calificación de Déficit de Capacidad Institucional (DCI) según factores y variables, y una justificación de los puntajes otorgados por procesos de gestión, para la obtención del puntaje final:

**Gráfico Nº 5 – Matriz de Déficit de Capacidad Institucional según Factores y Variables**

VARIABLES	Peso (1)	Puntaje de evaluac (1)	ESTIMACION DE DEFICIT
<b>FACTOR ORGANIZACIONAL</b>			
FO 1 <b>Relación con el contexto</b>	10.0	6.2	
FO 2 <b>Políticas y reglas organiz</b>	25.0	6.2	
FO 3 <b>Políticas y reglas rr.hh.</b>	15.0	7.4	
FO 4 <b>Disponibilidad de recursos</b>	5.0	7.4	
<b>PUNTAJE FACTOR ORGANIZACIONAL:</b>		<b>6.6</b>	
<b>FACTOR HUMANO</b>			
FH 1 <b>Cultura y actitudes</b>	25.0	7.4	
FH 2 <b>Aptitudes</b>	20.0	7.4	
<b>PUNTAJE FACTOR HUMANO:</b>		<b>7.4</b>	
<b>(1) Transcribir del formulario DCI3</b>			
<b>Puntaje déficit</b>		<b>7.0</b>	



Fuente: Elaboración propia, en base a Guía Práctica la Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional, Versión 2007 – 1, Jorge Hintze, TOP-Tecnología para la Organización Pública.

El ángulo superior derecho del gráfico corresponde a la situación del déficit más crítico, es decir, una “luz roja de alerta” que señala peligro y que indica que hay que tomar medidas a fin de lograr los fines para evitar perjuicios.

**Tabla Nº 2 – Calificación de Déficit de Capacidad Institucional según Factores y Variables**

PROCESOS DE GESTION			CALIFICACIÓN DEFICIT SEGÚN VARIABLES										
Código	Descripción	Críticidad del proceso	FACTOR ORGANIZACIONAL					FACTOR HUMANO			PUNTAJE DE DEFICIT		
			Relación con el contexto	Políticas y reglas organiz.	Políticas y reglas rr. hh.	Disponibilidad de recursos	Puntaje factor organizacional	Cultura y actitudes	Aptitudes	Puntaje factor humano			
			Peso: 10.0	Peso: 25.0	Peso: 15.0	Peso: 5.0	Peso: 55.0	Peso: 25.0	Peso: 20.0	Peso: 45.0		Peso: 100.0	
1	Ejercer las funciones de regulación, supervisión y control, sobre la base de disposiciones legales, normativa prudencial y prácticas internacionales, para preservar la estabilidad, solvencia, eficiencia, confiabilidad y transparencia del Sistema Financiero.	7.0	7.0	7.0	9.0	9.0	7.7	9.0	9.0	9.0	8.3		
2	Fortalecer la defensa y protección de los consumidores financieros para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.	7.0	7.0	7.0	9.0	9.0	7.7	9.0	9.0	9.0	8.3		
3	Ejercer la regulación, supervisión y control de los participantes del Mercado de Valores, velando que sus actividades se realicen de manera transparente, segura y confiable.	7.0	7.0	7.0	9.0	9.0	7.7	9.0	9.0	9.0	8.3		
4	Lograr una gestión eficiente de los Sistemas de Administración, gestión documental y tecnologías de la información; en el marco de la política de seguridad de la información y el fortalecimiento de los procesos de transparencia institucional y control interno.	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0		
5	Transferir al Tesoro General de la Nación (TGN) los recursos percibidos por ASFI, respecto a Tasas de Regulación, Acuotaciones y otros, en cumplimiento a normativa vigente y de manera oportuna.	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0		
		<b>5</b>	<b>6.2</b>		6.2	6.2	7.4	7.4	<b>6.6</b>	7.4	7.4	<b>7.4</b>	<b>7.0</b>

**Referencias:**

- Celdas donde deben registrarse valores
- Celdas con valores que resultan de cálculos

Fuente: Elaboración propia, en base a Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional, Versión 2007 – 1, Jorge Hintze, TOP-Tecnología para la Organización Pública.

Los Procesos de Gestión se obtuvieron del POA 2018 de ASFI, las calificaciones de déficit por factores, se realizaron en función de los parámetros establecidos en las escalas y factores, expuestos en los Anexos N° 5 y 6, con escalas del 0 al 10, donde 10 es el nivel más alto de déficit, a continuación se justifican los puntajes otorgados:

**Cuadro N° 8 – Justificación de la Calificación de Déficit de Capacidad Institucional – Criticidad del Proceso**

PROCESOS DE GESTIÓN		CALIFICACIÓN DÉFICIT SEGUN VARIABLES	
Código	Descripción	Criticidad del proceso	Justificación
1	Ejercer las funciones de regulación, supervisión y control, sobre la base de disposiciones legales, normativa prudencial y prácticas internacionales, para preservar la estabilidad, solvencia, eficiencia, confiabilidad y transparencia del Sistema Financiero.	7.0	El puntaje otorgado es alto debido a que un déficit en los resultados de este proceso podría generar grandes perjuicios a la entidad.
2	Fortalecer la defensa y protección de los consumidores financieros para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.	7.0	Tiene un puntaje alto debido a que un déficit en los resultados podría generar desconfianza de los consumidores financieros.
3	Ejercer la regulación, supervisión y control de los participantes del Mercado de Valores, velando que sus actividades se realicen de manera transparente, segura y confiable.	7.0	El puntaje otorgado es alto debido a que un déficit en los resultados de este proceso podría generar grandes perjuicios a la entidad.
4	Lograr una gestión eficiente de los Sistemas de Administración, gestión documental y tecnologías de la información; en el marco de la política de seguridad de la información y el fortalecimiento de los procesos de transparencia institucional y control interno.	9.0	El puntaje otorgado es alto debido a que un déficit en los resultados de este proceso podría generar grandes perjuicios a la entidad, considerando que los procesos administrativos y de recursos humanos son de soporte a toda la entidad.
5	Transferir al Tesoro General de la Nación (TGN) los recursos percibidos por ASFI, respecto a Tasas de Regulación, Acuotaciones y otros, en cumplimiento a normativa vigente y de manera oportuna.	1.0	No se otorgo un puntaje alto de déficit en este proceso, porque no se considera un proceso que genere valor a la organización, se refiere más a una tarea.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Cuadro Nº 9 – Justificación de la Calificación de Déficit de Capacidad Institucional – Factor Organizacional y Humano.**

PROCESOS DE GESTION		CALIFICACIÓN DEFICIT SEGÚN VARIABLES															
Código	Descripción	FACTOR ORGANIZACIONAL						FACTOR HUMANO				PUNTAJE DE DEFICIT					
		Relación con el contexto	Justificación	Políticas y reglas rr.hh.	Justificación	Disponibilidad de recursos	Justificación	Puntaje factor organizacional	Cultura y actitudes	Aptitudes	Justificación		Puntaje factor humano				
		Peso:		Peso:		Peso:		Peso:	Peso:	Peso:			Peso:				
		10.0		25.0		15.0		5.0		55.0	25.0	20.0		45.0	100.0		
1	Ejercer las funciones de regulación, supervisión y control, sobre la base de disposiciones legales, normativa prudencial y prácticas internacionales, para preservar la estabilidad, solvencia, eficiencia, confiabilidad y transparencia del Sistema Financiero.	7.0	Tratándose de la capacidad de respuesta de ASFI ante presiones o restricciones del contexto, la puntuación de déficit es alta debido a que ASFI cuenta con personal interino (situación irregular), con poco acceso a capacitación y con niveles salariales poco atractivos, lo cual puede provocar déficit en la gestión, asimismo, como ente regulador no tiene absoluta independencia, porque depende del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.	7.0	ASFI puede modificar su estructura organizacional y políticas organizacionales siempre con visto bueno del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por ello su calificación de déficit es alta.	9.0	Al depender de normas cerradas para las políticas de recursos humanos, contar con personal interino (situación irregular) y depender del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, su calificación de déficit es alta.	9.0	Los recursos percibidos por ASFI son transferidos al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y este le otorga un presupuesto por gestión, por lo tanto su capacidad de déficit es alta, al no poder disponer de los mismos.	7.7	9.0	9.0	ASFI realizó un análisis del Clima Organizacional, porque se identificó que no se tenía buen clima por ello la calificación de déficit es alta.	9.0	8.3		
2	Fortalecer la defensa y protección de los consumidores financieros para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.	7.0	ASFI puede modificar su estructura organizacional y políticas organizacionales siempre con visto bueno del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por ello su calificación de déficit es alta.	7.0	ASFI puede modificar su estructura organizacional y políticas organizacionales siempre con visto bueno del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por ello su calificación de déficit es alta.	9.0	Al depender de normas cerradas para las políticas de recursos humanos, contar con personal interino (situación irregular) y depender del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, su calificación de déficit es alta.	9.0	Los recursos percibidos por ASFI son transferidos al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y este le otorga un presupuesto por gestión, por lo tanto su capacidad de déficit es alta, al no poder disponer de los mismos.	7.7	9.0	9.0	ASFI realizó un análisis del Clima Organizacional, porque se identificó que no se tenía buen clima por ello la calificación de déficit es alta.	9.0	8.3		
3	Ejercer la regulación, supervisión y control de los participantes del Mercado de Valores, velando que sus actividades se realicen de manera transparente, segura y confiable.	7.0	ASFI puede modificar su estructura organizacional y políticas organizacionales siempre con visto bueno del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por ello su calificación de déficit es alta.	7.0	ASFI puede modificar su estructura organizacional y políticas organizacionales siempre con visto bueno del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por ello su calificación de déficit es alta.	9.0	Al depender de normas cerradas para las políticas de recursos humanos, contar con personal interino (situación irregular) y depender del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, su calificación de déficit es alta.	9.0	Los recursos percibidos por ASFI son transferidos al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y este le otorga un presupuesto por gestión, por lo tanto su capacidad de déficit es alta, al no poder disponer de los mismos.	7.7	9.0	9.0	ASFI realizó un análisis del Clima Organizacional, porque se identificó que no se tenía buen clima por ello la calificación de déficit es alta.	9.0	8.3		
4	Lograr una gestión eficiente de los Sistemas de Administración, gestión documental y tecnologías de la información; en el marco de la política de seguridad de la información y el fortalecimiento de los procesos de transparencia institucional y control interno.	9.0	ASFI puede modificar su estructura organizacional y políticas organizacionales siempre con visto bueno del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por ello su calificación de déficit es alta.	9.0	ASFI puede modificar su estructura organizacional y políticas organizacionales siempre con visto bueno del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, por ello su calificación de déficit es alta.	9.0	Al depender de normas cerradas para las políticas de recursos humanos, contar con personal interino (situación irregular) y depender del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, su calificación de déficit es alta.	9.0	Los recursos percibidos por ASFI son transferidos al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y este le otorga un presupuesto por gestión, por lo tanto su capacidad de déficit es alta, al no poder disponer de los mismos.	9.0	9.0	9.0	ASFI realizó un análisis del Clima Organizacional, porque se identificó que no se tenía buen clima por ello la calificación de déficit es alta.	9.0	9.0		
5	Transferir al Tesoro General de la Nación (TGN) los recursos percibidos por ASFI, respecto a Tasas de Regulación, Acuotaciones y otros, en cumplimiento a normativa vigente y de manera oportuna.	1.0	La calificación responde a que el proceso no aporta ningún tipo de producción	1.0	La calificación responde a que el proceso no aporta ningún tipo de producción	1.0	La calificación responde a que el proceso no aporta ningún tipo de producción	1.0	La calificación responde a que el proceso no aporta ningún tipo de producción	1.0	1.0	1.0	La calificación responde a que el proceso no aporta ningún tipo de producción	1.0	1.0		
		5		6.2		6.2		7.4		7.4		6.6	7.4	7.4		7.4	7.0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con lo expuesto, ASFI tiene un nivel crítico de déficit de capacidad institucional, por lo cual en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de posibles acciones de mejora.

### **3.8 CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO**

Hasta la gestión 2008, la Ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras contaba con el 66% de los servidores públicos incorporados a la carrera administrativa, a partir de la gestión 2009, dicha cantidad se redujo a 11% en la gestión 2018. Lo cual muestra que ASFI no dio continuidad al proceso de institucionalización.

Desde la gestión 2010, ASFI tuvo elevados índices de rotación de personal, alcanzando el índice más alto en la gestión 2011 con un 46%, Las siguientes gestiones 2012 y 2103 tuvieron una rotación alta, disminuyendo durante las gestiones 2014, 2015 y 2016, incrementándose nuevamente el índice en la gestión 2017 Durante esas gestiones se produjeron cambios del Director General Ejecutivo (Máxima Autoridad Ejecutiva - MAE) de ASFI, en 4 ocasiones se produjo el cambio de Director General Ejecutivo entre el 2011 y el 2018.

Lo expuesto demuestra, una alta rotación de personal en ASFI, debido a las decisiones discrecionales de las Máximas Autoridades Ejecutivas, al contar con personal interino, no sujeto a la carrera administrativa.

El personal beneficiado con todos los tipos de capacitación son los servidores públicos de carrera, aspirantes a la carrera y de libre nombramiento, incluso se evidenció que los consultores de línea tienen más acceso a capacitación que los servidores públicos interinos.

La estructura organizacional no muestra una diferencia entre jefaturas de división o de unidad, las primeras no constituyen una unidad organizacional, sin embargo

los servidores públicos que ocupan dicho cargo, tienen el mismo nivel salarial que los jefes de unidad, siendo que las jefaturas de división son las que llevan adelante la producción externa de ASFI.

Las diferencias entre niveles salariales no resultan atractivas para los servidores públicos, ya que el asumir un puesto de mayor nivel, implica asumir mayores responsabilidades, pero con un nivel salarial no acorde a las mismas.

Por otra parte, el Sistema de Administración de Personal en ASFI, se ejecuta parcialmente, existen procesos del sistema que requieren atención por parte de la Jefatura de Recursos Humanos.

De acuerdo con lo expuesto, el puntaje obtenido por ASFI de 7.0, refleja un “déficit crítico de capacidad institucional”, implica que se deben corregir todas las inconsistencias observadas con el fin de mejorar la capacidad de gestión en ASFI.

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos contempla los cinco (5) subsistemas establecidos por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (Decreto Supremo N° 26115), el modelo pretende dar una propuesta de solución a aquellos aspectos identificados como inconsistencias en el marco práctico del trabajo de investigación y fortalecer aquellos procesos de gestión de personal a través de instrumentos de fácil ejecución.

El siguiente gráfico presenta el modelo propuesto:

**Gráfico N° 6 – Modelo de Gestión de Recursos Humanos**



A continuación se presenta la propuesta de acciones a realizar en un nuevo modelo de gestión de recursos humanos que contempla acciones para desarrollar planes de carrera e identificar las potencialidades del personal:

### Cuadro N° 10 – Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Procesos

N°	PROCESO	PRODUCTO	PROPUESTA
<b>SUBSISTEMA: DOTACIÓN DE PERSONAL</b>			
1	Valoración de Puestos	Remuneración del Puesto, Escala Salarial y Planilla Presupuestaria	Además de dar continuidad con lo establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, es importante realizar la <b>Valoración Anual de Puestos</b> , para determinar una adecuada Escala Salarial, en el Anexo N° 8, se presenta un método de valoración de puestos, para determinar la nueva escala salarial de ASFI. Asimismo, es importante realizar un reordenamiento de cargos, organizar los cargos establecidos en la escala salarial de acuerdo con la clasificación establecida en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
2	Cuantificación de la Demanda de Personal	Plan Anual de Incorporaciones	El Anexo N° 9, presenta un <b>Plan Anual de Incorporaciones</b> , que determina el costo de la incorporar, es importante para la toma decisiones en materia presupuestaria.
3	Análisis de la Oferta Interna de Personal	Planes de Carrera Individuales	Consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de ASFI, a objeto de determinar sus características personales, educativas y laborales. Este proceso permite establecer la adecuación persona – puesto y desarrollar planes de desarrollo individual. El instrumento para la elaboración de este proceso es el <b>inventario de personal</b> (Anexo N° 10), se constituye en la base de datos del personal. Se propone que ASFI implemente este instrumento con el fin de contar con información oportuna para decisiones en materia de gestión de personal.
4	Formulación del Plan de Personal	Previsiones de Modificación de la Estructura Organizacional	
		Reasignación o Adecuación del Personal	
		Implantación de la Carrera Administrativa	
		Capacitación Institucional	

Nº	PROCESO	PRODUCTO	PROPUESTA
5	Programación Operativa Anual Individual - POAI	Manual de Puestos	El Manual de Puestos actual debe ser modificado en los aspectos de formación y experiencia del personal, es importante contratar al personal idóneo acorde a una nueva escala salarial.
6	Reclutamiento y Selección de Personal	Informes de Resultados	Con el fin de mejorar el procesos de selección del personal, se propone un documento que define los <b>criterios de evaluación curricular</b> , para evitar errores de los evaluadores. (Ver Anexo N° 11)
7	Inducción o Integración	Servidor Público integrado a la institución	El proceso debe realizarse conjuntamente el Jefe Inmediato Superior, se propone un proceso de inducción a través de métodos virtuales de consulta y actualización constante.
8	Evaluación de Confirmación	Ratificación o no del servidor público	Se propone que el Jefe Inmediato superior realice una <b>evaluación no formal</b> , de la adecuación de la persona al puesto, mismo que debe ser puesto a conocimiento de la unidad de recursos humanos y presentado a la Máxima Autoridad Ejecutiva, para la toma de decisiones.
<b>SUBSISTEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
9	Programación de la Evaluación del Desempeño	Informe y programa de evaluación del desempeño	Actualmente el formulario de evaluación del desempeño de ASFI incluye las sanciones por acciones disciplinarias del personal, el mismo debe evitar considerar aspectos innecesarios para evaluar al personal y subjetivos, se propone el <b>Método de Incidentes Críticos</b> , el Anexo N° 12 presenta el modelo por tipo de cargo.
10	Ejecución de la Evaluación del Desempeño	Informe de la Evaluación del Desempeño - resultados	
<b>SUBSISTEMA: MOVILIDAD DE PERSONAL</b>			
11	Promoción	Informe	Como se identificó en el marco práctico del presente trabajo de investigación, se realiza movilidad de personal por decisiones discrecionales, sin un plan establecido, se propone realizar <u>rotaciones anuales de personal de áreas sustantivas</u> , basados en la evaluación del desempeño y en el <b>inventario de potencialidades</b> (Ver Anexo N° 13), con el fin de evitar posibles actos de corrupción por parte de servidores que trabajan directamente con los regulados.
12	Rotación	Informe	
13	Transferencia	Informe	
14	Retiro	Informe	

Nº	PROCESO	PRODUCTO	PROPUESTA
<b>SUBSISTEMA: CAPACITACIÓN PRODUCTIVA</b>			
15	Detección de Necesidades de Capacitación	Informe Determinación de Temas de Capacitación	Se propone modificar el actual Reglamento Interno de Capacitación y las Políticas de Capacitación de ASFI, elaborando instrumentos más abiertos a nuevas formas de capacitación, por ejemplo acceso a Becas, que no significan erogación de recursos por parte del Estado. Asimismo, la otorgación de certificados de asistencia a réplicas o comunidades de aprendizaje, no significa vulneración a ninguna norma relacionada, por lo que implementar dicha acción generará motivación en el personal.
16	Programación de la Capacitación	Programa Anual de Capacitación Institucional	
17	Ejecución de la Capacitación	Servidor Público Capacitado	
18	Evaluación de la Capacitación	Informe del Grado de Cumplimiento de los Objetivos Planteados	
19	Evaluación de los Resultados de la Capacitación	Informe del Nivel de Impacto en el Desempeño Laboral	<p>Así mismo, realizar un análisis del impacto de las capacitaciones conjuntamente los Jefes Inmediatos Superiores para completar el inventario de potencialidades, permitirá generar información para la toma de decisiones para retención del personal.</p> <p>Esta información debe ser presentada por la Unidad de Recursos Humanos a la Máxima Autoridad Ejecutiva, previa a una decisión de retiro discrecional o renuncia del personal.</p>
<b>SUBSISTEMA: REGISTRO</b>			
20	Generación de la Información	Documentos Individuales y Documentos Propios del SAP	La forma de archivo de documentos individuales de ASFI es adecuada. Sin embargo, los documentos propios del SAP, como reglamentos, manuales y políticas deben ser custodiados por un único servidor público dentro de la Unidad de Recursos Humanos.
21	Organización de la Información	Carpetas Personal y documentos del SAP	
22	Actualización de la Información	Información actualizada y disponible	Base de datos iniciada con el inventario de personal en el subsistema de dotación de personal.

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo con lo expuesto, se concluye lo siguiente:

Los entes reguladores y la correcta aplicación de sus atribuciones, traen un beneficio social, como entes reguladores independientes mejoran el desempeño del sector regulado y por lo tanto la situación del consumidor, por consiguiente la economía y condición social del país.

La efectividad de los entes reguladores se basa en tres factores:

- Un marco legal que le permita autoridad,
- Recursos y libre manejo de sus funciones.
- Capacidad técnica y moral de sus funcionarios

Los entes reguladores deben estar libres de toda discrecionalidad gubernamental, reclutar y seleccionar a su personal sobre la base de criterios profesionales y protección contra retiros discrecionales.

Siendo que los entes reguladores, tienen enfocada su actividad en un sector específico de la economía, la capacitación de su personal es muy importante, siendo el proceso de institucionalización el “medio” para promover la carrera administrativa, y así “promover la mejora continua en las capacidades de gestión institucional.

La carrera administrativa tiene especial importancia en los entes reguladores, es una forma de optimizar el crecimiento y desarrollo de la persona, esta consideración tiene como componente adicional el fortalecimiento institucional.

Si no existen esfuerzos en pro del fortalecimiento en diferentes aspectos por parte de las organizaciones, no puede alcanzarse el objetivo general.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, presenta un déficit de capacidad institucional, por varias razones:

- Como ente regulador no tiene autonomía plena, pues depende del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- ASFI presentó altos niveles de rotación de personal.
- Cuenta con personal interino, en situación irregular, misma que no puede acceder a planes de capacitación.
- La administración de personal se implementa parcialmente y cuenta con instrumentos cerrados que requieren actualización.
- La escala salarial actual no responde a las calificaciones del personal idóneo.

El sistema de administración de personal de ASFI, requiere ser fortalecido, considerando que no existe limitante para aplicar métodos, técnicas e instrumentos, para contar con información sobre la gestión de recursos humanos y la historia funcionaria de los servidores públicos.

La escala salarial de ASFI requiere ser modificada a través de un reordenamiento de la estructura de puestos y una valoración de los mismos, utilizando como propuesta el método por puntos, dicha tarea permitirá hacer más atractivo acceder a puestos de mayor nivel y realizar planes de desarrollo dentro de la entidad.

Un instrumento que debe acompañar el reordenamiento de puestos es el Manual de Descripción de Puestos, que debe incluir los requisitos de formación y experiencia adecuados a cada nivel salarial, considerando las exigencias de cada cargo, para contar con personal idóneo en la entidad.

Contando con los instrumentos necesarios para realizar procesos de reclutamiento y selección de personal, ASFI debe formalizar sus criterios de evaluación curricular, con el fin de evitar criterios discrecionales en los evaluadores para contar con una competencia justa entre los postulantes a los cargos.

El reglamento y políticas de capacitación de ASFI deben ser actualizados, abriendo la oportunidad a todos los servidores públicos para acceder al desarrollo profesional, considerando nuevas técnicas de capacitación.

Finalmente, a pesar de las restricciones presupuestarias y normativas del sector público boliviano, ASFI debe adecuarse a esta nueva forma de gestión pública para contar con personal idóneo y motivado para el logro de sus objetivos y así mejorar su capacidad institucional.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Considerando lo expuesto, se recomienda lo siguiente:

Una gestión de recursos humanos adecuadamente implementada con instrumentos adecuados permitirá contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones, y así evitar retiros o renunciaciones de personal idóneo para alcanzar los objetivos de la entidad.

La gestión de recursos humanos, permitirá fortalecer el desarrollo organizacional y por consiguiente la gestión y eficiencia institucional. Siempre ligado al desarrollo y retención del personal idóneo para la entidad.

Se considera como limitantes para la gestión de los entes reguladores, las restricciones presupuestarias y de dependencia de los entes de regulación por parte de los Ministerios cabeza de sector.

Finalmente, si bien se identificó un déficit de capacidad institucional en ASFI, puede implementar mejoras continuas a sus procesos de gestión, no solo de recursos humanos, para promover la eficacia institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Aliendre F. (2017). *La Gestión por Resultados – Ley 1178*.

<https://freddyaliendre.files.wordpress.com>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). Cortázar, J., Lafuente, M., Sanginés, M. (Ed.). *Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. Washington DC.

Bolaños, R. (2011). El Desarrollo Organizacional como Estrategia para la Modernización en la Administración Pública. Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*. Enero – Junio.

Centro Iberoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, Aprobada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador. 26 y 27 de junio de 2008.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edimburg Business School. Gran Bretaña.

Escóbar, F. (2013). *El Sistema de Regulación en el País: la transición de las Superintendencias a las Autoridades de Fiscalización y Control Social*.

<https://www.fepc.org.bo/analisis-legal>

Gelanzé, F. (2014). *La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión*. Universidad de Carabobo, Anuario, Volumen 37.

- Hintze, J. (2007). *Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional*, Versión 2007 – 1, Tecnología para la Organización Pública.
- Kafka, J. (2011). *La gestión pública en el Estado Plurinacional*.  
<https://es.scribd.com/document/110244699/Gestion-publica-en-el-Estado-Plurinacional-un-modelo-complejo-de-iure-y-de-facto>
- Kluwer, W. (2018). *Organismos Reguladores*. Guías Jurídicas.  
<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Inicio.aspx#>
- Longo, F (2004). *La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público*. <https://unpan1.un.publib.unpan046221>
- Mailard, P. (2013). *Breve ensayo sobre la Función Pública, Carrera Administrativa y Servicio Civil en Bolivia*.  
<http://www.ajayu.org/index.php?PHPSESSID=vh91lrk02tm5l5ms19j3thqa57&action=printpage;topic=3897.0>
- Mayor, M. (2009). *Clima Organizacional en las Entidades Públicas*. Actualidad Gubernamental. N° 13 - Noviembre 2009.
- Oszlak, O., Orellana, E. (1991) *Análisis de la Capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI*.
- Robbins, S., Judge. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera Edición. Pearson Educación. México.
- Tassano, H. (2008). Los Organismos Reguladores de Servicios Públicos. *Revista de Derecho Administrativo*. N° 4.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/articule/view/14527>

Waissbluth, M. (2002), La Reforma del Estado en América Latina, *Programa Latinoamericano de Gerencia Pública*. Chile.

<https://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- Anexo N° 1 – Cuadro Comparativo por Niveles de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo
- Anexo N° 2 – Escala Salarial 2018, ASFI
- Anexo N° 3 – Validación de las Preguntas de las Entrevistas
- Anexo N° 4 – Entrevista Ex Directora de ASFI
- Anexo N° 5 – Organigrama ASFI
- Anexo N° 6 – Escalas de Evaluación de Capacidad Institucional
- Anexo N° 7 – Factores y Variables de Calificación del Déficit de Capacidad Institucional
- Anexo N° 8 – Propuesta de Método de Valoración por Puntos
- Anexo N° 9 - Plan Anual de Incorporaciones,
- Anexo N° 10 – Inventario de Personal
- Anexo N° 11 – Criterios de Evaluación Curricular
- Anexo N° 12 – Método de Incidentes Críticos
- Anexo N° 13 – Inventario de Potencialidades

## ANEXO 1 - CUADRO NIVELES DE DESARROLLO

### FRECUENCIA DE CASOS POR NIVEL DE DESARROLLO (COMPARATIVO 2004-11/13)

Se presenta un cuadro donde se clasifica a los países según su nivel de desarrollo (alto, medio y bajo) en cada uno de los subsistemas, y se compara el estado de los países en 2004 y 2011/13.

SUB SISTEMAS	NIVEL DE DESARROLLO 2004-11/13					
	ALTO (60 A 100 PUNTOS)		MEDIO DE 40 A 49 PUNTOS		BAJO HASTA 39 PUNTOS	
	2004	2011/13	2004	2011/13	2004	2011/13
<b>Planificación</b>	Chile (73) Brasil (60)	Chile (80) Brasil (63)	Colombia (50) Uruguay (50) Costa Rica (40)	Colombia (57) Costa Rica (50) Uruguay (50) Nicaragua (43) El Salvador (40) México (40)	México (33) Bolivia (30) Guatemala (27) Nicaragua (23) Ecuador (20) Perú (20) Honduras (17) Paraguay (17) R. Dominicana (17) Panamá (13) El Salvador (7)	Bolivia (30) Guatemala (30) Panamá (30) Ecuador (27) Perú (27) R. Dominicana (27) Honduras (23) Paraguay (20)
<b>Frecuencia</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
<b>Organización del Trabajo</b>	Brasil (60)	Brasil (60) Chile (60) México (60) El Salvador (60)	México (53) Uruguay (53) Chile (47) Colombia (40) Costa Rica (40)	Uruguay (53) Colombia (47) Costa Rica (47) Nicaragua (47) R. Dominicana (47) Panamá (40) Perú (40)	Bolivia (33) El Salvador (33) Nicaragua (33) Guatemala (27) Panamá (27) R. Dominicana (27) Ecuador (20) Honduras (20) Paraguay (13) Perú (13)	Bolivia (33) Ecuador (33) Guatemala (27) Honduras (20) Paraguay (20)
<b>Frecuencia</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

SUB SISTEMAS	NIVEL DE DESARROLLO 2004-11/13					
	ALTO (60 A 100 PUNTOS)		MEDIO DE 40 A 49 PUNTOS		BAJO HASTA 39 PUNTOS	
	2004	2011/13	2004	2011/13	2004	2011/13
<b>Gestión del Empleo</b>	Brasil (80)	Brasil (80) Chile (63) Uruguay (63) Colombia (60) Costa Rica (60)	Colombia (57) Costa Rica (57) Chile (53) Uruguay (53) México (43)	Sin casos	Bolivia (27) Ecuador (23) Guatemala (23) Nicaragua (23) El Salvador (20) Perú (20) R. Dominicana (17) Paraguay (13) Honduras (7) Panamá (7)	Nicaragua (37) México (37) Perú (37) Ecuador (33) El Salvador (33) Paraguay (33) R. Dominicana (33) Panamá (27) Guatemala (23) Bolivia (13) Honduras (10)
<b>Frecuencia</b>	1	5	5	0	10	11
<b>Gestión del Rendimiento</b>	Chile (73)	Chile (73)	Brasil (47) Uruguay (47) México (40)	Costa Rica (53) Brasil (47) México (40) Uruguay (40) R. Dominicana (40)	Colombia (33) Costa Rica (33) Ecuador (20) El Salvador (20) Perú (20) Bolivia (13) Paraguay (13) R. Dominicana (13) Guatemala (7) Honduras (7) Nicaragua (7) Panamá (7)	Colombia (33) Nicaragua (27) Perú (27) Ecuador (20) Guatemala (20) Bolivia (13) El Salvador (13) Honduras (13) Panamá (13) Paraguay (13)
<b>Frecuencia</b>	1	1	3	5	12	10
<b>Gestión de la Compensación</b>	Chile (70) Brasil (60)	Chile (70) Costa Rica (60)	Uruguay (50) Colombia (45) México (45)	Uruguay (50) Brasil (55) Colombia (45)	Costa Rica (35) R. Dominicana (30) Bolivia (20) Guatemala (20) Nicaragua (20) Ecuador (15) Panamá (15) Perú (15) El Salvador (10) Honduras (10) Paraguay (10)	México (35) El Salvador (30) Nicaragua (30) R. Dominicana (30) Ecuador (25) Perú (20) Bolivia (20) Panamá (20) Paraguay (20) Honduras (20) Paraguay (10)
<b>Frecuencia</b>	2	2	3	3	11	11

SUB SISTEMAS	NIVEL DE DESARROLLO 2004-11/13					
	ALTO (60 A 100 PUNTOS)		MEDIO DE 40 A 49 PUNTOS		BAJO HASTA 39 PUNTOS	
	2004	2011/13	2004	2011/13	2004	2011/13
<b>Gestión del Desarrollo</b>	Brasil (72) Chile (60)	Brasil (72) Chile (64)	Colombia (48) Costa Rica (48) Uruguay (40)	Uruguay (52) Colombia (48)	México (36) R. Dominicana (32) Panamá (20) Guatemala (12) Honduras (12) Bolivia (8) El Salvador (4) Nicaragua (4) Ecuador (0) Paraguay (0) Perú (0)	México (36) R. Dominicana (36) Costa Rica (32) Panamá (32) Paraguay (24) Nicaragua (20) Perú (20) El Salvador (16) Guatemala (16) Bolivia (8) Ecuador (8) Honduras (8)
<b>Frecuencia</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales</b>	Sin casos	Sin casos	Brasil (50) Chile (45) Costa Rica (40) México (40) R. Dominicana (40) Uruguay (40)	Brasil (55) R. Dominicana (55) Chile (45) Costa Rica (45) México (45) Colombia (40) El Salvador (40) Uruguay (40)	Bolivia (30) Colombia (30) Guatemala (25) Nicaragua (25) Panamá (25) Ecuador (10) El Salvador (10) Paraguay (10) Perú (10) Honduras (5)	Panamá (35) Bolivia (30) Paraguay (30) Nicaragua (25) Guatemala (20) Perú (20) Ecuador (10) Honduras (10)
<b>Frecuencia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Organización de la Función de Recursos Humanos</b>	Colombia (70) Costa Rica (60)	Colombia (70) Costa Rica (70) Chile (60) R. Dominicana (60)	Brasil (50) Chile (50) México (50) R. Dominicana (50) Uruguay (40)	Brasil (50) Nicaragua (50) Perú (50) Uruguay (50) Paraguay (40)	Guatemala (30) Nicaragua (30) Bolivia (20) Ecuador (20) Paraguay (20) Perú (20) Honduras (10) El Salvador (0) Panamá (0)	Ecuador (30) El Salvador (30) Guatemala (30) México (30) Panamá (30) Honduras (10) Bolivia (0)
<b>Frecuencia</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, Cortázar Velarde, Juan Carlos; Lafuente, Mariano; Sanginés, Mario, Editores, Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13), Washington DC, 2014

# ANEXO 2 – ESCALA SALARIAL – ASFI

## COPIA LEGALIZADA

343



### ESCALA SALARIAL (Expresado en Bolivianos)

En aplicación al Decreto Supremo N° 3152



ENTIDAD: 203 AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO  
 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA: 01 SUPERVISIÓN BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS  
 UNIDAD EJECUTORA: 01 SUPERVISIÓN BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS  
 FUENTE: 41 TRANSFERENCIAS T.G.N.  
 ORGANISMO FINANCIADOR: 111 TESORO GENERAL DE LA NACIÓN  
 GASTO: CORRIENTE

ANEXO 1

CATEGORÍA	CLASE	NIVEL SALARIAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO	N° DE ÍTEMES	SUELDO MENSUAL	COSTO MENSUAL
SUPERIOR	2ª	1	DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO	1	18.517,00	18.517,00
EJECUTIVO	3ª	2	DIRECTOR GENERAL/DIRECTOR AREA	13	18.134,00	235.742,00
	4ª	3	JEFE/ASESOR 1	33	16.602,00	547.866,00
OPERATIVO	5ª	4	ENCARGADO	27	16.346,00	441.342,00
	5ª	5	SENIOR 1	3	16.217,00	48.651,00
	5ª	6	SENIOR 2	21	16.090,00	337.890,00
	5ª	7	SEMISENIOR 1	19	15.736,00	298.984,00
	5ª	8	SEMISENIOR 2	24	15.152,00	363.648,00
	5ª	9	ASESOR 2	2	14.749,00	29.498,00
	5ª	10	SEMISENIOR 3	69	13.536,00	933.984,00
	5ª	11	JUNIOR 1	36	10.964,00	394.704,00
	5ª	12	JUNIOR 2	68	9.948,00	676.464,00
	5ª	13	ASISTENTE GERENCIAL 1	3	9.814,00	29.442,00
	5ª	14	ASISTENTE GERENCIAL 2	8	8.731,00	69.848,00
	5ª	15	JUNIOR 3	59	8.662,00	511.058,00
	6ª	16	TECNICO ADMINISTRATIVO 1	7	8.527,00	59.689,00
	6ª	17	TECNICO ADMINISTRATIVO 2	19	7.310,00	138.890,00
	7ª	18	ASISTENTE GERENCIAL 3	17	6.592,00	112.064,00
	7ª	19	TECNICO ADMINISTRATIVO 3	16	6.090,00	97.440,00
	8ª	20	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES 1	8	4.602,00	36.816,00
	8ª	21	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES 2	2	3.830,00	7.660,00
TOTAL COSTO MENSUAL				455		5.390.197,00
TOTAL COSTO ANUAL						64.682.364,00



Lic. Jenny Méndez Leclere  
 JEFE DE REGISTRO  
 Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

Dr. Jorge Antonio Flores Gonzales  
 DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES  
 Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

Lenny Tatiana Valdivia Bautista  
 DIRECTORA GENERAL EJECUTIVA a.l.  
 Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero



Madaly Chuquirin Suaveola  
 Directora General de Presupuesto y Contabilidad Fiscal  
 Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Jaime Durán Chuquirin  
 Viceministro de Presupuesto y Contabilidad Fiscal  
 Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Elizabeth Rojas Camacho  
 Encargado de Archivo Legal - a.l.  
 Dirección General de Asuntos Jurídicos  
 Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

**ANEXO Nº 3 – VALIDACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS**

**PROFESIONALES DESTACADOS PARA VALIDACIÓN DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS**

**LIC. WILFORD PACHECO FIORILO – ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Master en Administración de Empresas en el INCAE de Costa Rica y

Master en Comercio Internacional en la Universidad Nur.

Trabajó como consultor en firmas consultoras internacionales como Management Sciences For Health, consultor internacional en El Salvador para la OPS-OMS, también trabajo para Coopers & Lybrand, elaboró manuales de operaciones y financieros para el Fondo Financiero Privado FIE, realizó planes estratégicos y programas operativos en cinco Gobiernos Municipales y la Superintendencia de Electricidad. Trabajó como consultor para, Proyecto SAFCO-ILACO y en el Programa de Servicio Civil y es docente de la Universidad Católica Boliviana San Pablo.

**LIC. LINA SALCEDO JURADO – ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

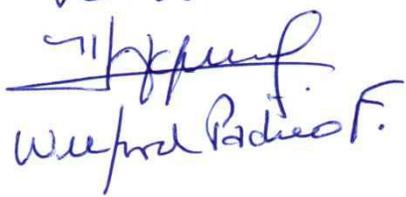
Lic. En Administración de Empresas

Trabajó en el Servicio Nacional de Administración de Personal, la Aduana Nacional en la Jefatura de Recursos Humanos, realizó varios servicios en fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en el sector público. Trabajo como analista de incorporación a la carrera administrativa en la Superintendencia del Servicio Civil, y fue Jefe de Recursos Humanos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI.

**ENTREVISTA JEFE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO**

1. ¿ASFI implementó instrumentos de desarrollo organizacional? ¿Cuáles son?
2. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza ASFI para identificar oportunidades de mejora?
3. ¿Qué mecanismos implementó ASFI para el desarrollo profesional del recurso humano?
4. ¿Cuántas veces al año se modifica el POA de la entidad?, motivos
5. ¿Qué porcentaje del presupuesto de la entidad se destina a capacitación?
6. ¿Considera que el desarrollo organizacional está relacionado con el desarrollo profesional del personal?

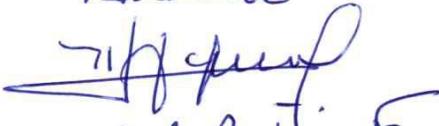
Validado  
  
Miguel Padua F.

Validado  
  
Lina Salcedo J.

## ENTREVISTA JEFE DE RECURSOS HUMANOS

### AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

1. ¿ASFI cuenta con personal incorporado a la Carrera Administrativa?
2. ¿ASFI cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional?, ¿Cuál la situación de implementación del mismo?
3. ¿ASFI cuenta con planes o programas de desarrollo profesional?
4. ¿Los programas de capacitación se priorizan para servidores públicos de carrera?
5. ¿Qué mecanismos utiliza ASFI para capacitar al resto del personal no incorporado a la carrera administrativa?
6. ¿ASFI implementó instrumentos de desarrollo organizacional? ¿Cuáles son?
7. ¿Qué mecanismos implementó ASFI para el desarrollo profesional del recurso humano?

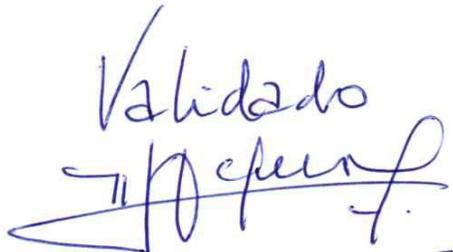
Validado  
  
Wilford Pacheco F.

Validado  
  
Lina Salcedo S.

## ENTREVISTA DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES

### AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

1. ¿ASFI cuenta con personal incorporado a la Carrera Administrativa?
2. ¿ASFI cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional?, ¿Cuál la situación de implementación del mismo?
3. ¿ASFI implementó instrumentos de desarrollo organizacional? ¿Cuáles son?
4. ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza ASFI para identificar oportunidades de mejora?
5. ¿Qué mecanismos implementó ASFI para el desarrollo profesional del recurso humano?

Validado  
  
WILFORD PACHECO F.

Validado  
  
Lima Salcedo J.

## ANEXO Nº 4 – ENTREVISTA EX DIRECTORA DE ASFI

### CAPÍTULO 6. Denuncian a directora de ASFI por despidos irregulares y designaciones de “gente de su confianza”

16/08/2011-10:18 [Economía](#)

**Directora de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, Lenny Valdivia dice que en el proceso de cambio cualquier persona puede ser designada máxima autoridad, aunque no tenga un título que la avale.**

*Página Siete / La Paz*

#### 6.1.1 Denuncian a directora de ASFI por designaciones irregulares

Valdivia asegura que son cargos de libre nombramiento. Despidos. La titular de la entidad reguladora admite que tres empleados de carrera fueron despedidos, pero siguiendo las normas.

*Documento de la denuncia que cursa en el Ministerio de Transparencia.*

La directora de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Lenny Valdivia, fue denunciada ante el Ministerio de Transparencia por dar vacaciones forzosas y reemplazar con personal designado presuntamente de manera irregular a dos directores y cinco jefes de área de esa entidad, además del despido y remoción de sus cargos de otros 80 funcionarios.



Valdivia respondió que detrás de esa acusación está gente que quiere desprestigiar su gestión. Aseguró que sus decisiones estuvieron enmarcadas en el Estatuto del Funcionario Público, porque esos cargos son de libre nombramiento y reconoció que a la fecha sólo tres empleados de carrera fueron retirados. El Ministerio de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, comenzó la investigación.

Según el documento, Valdivia obligó a tomar sus vacaciones a dos directores y cinco jefes de área, a quienes reemplazó “con personal incorporado y nombrado de manera directa, sin verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los instrumentos normativos vigentes en la institución (POAI)”.

Entre esos cargos se encuentran las direcciones de Derechos del Consumidor Financiero y de Asuntos Jurídicos, además de las jefaturas de Recursos Humanos, de Sistemas Informáticos, de Administración, Finanzas y de Derechos del Consumidor Financiero.

**Esos puestos, según la directora de la ASFI, son de libre designación y en los que debe estar gente de su confianza.** Además precisó que se puso en esos cargos a gente de la misma entidad con años de trayectoria.

La denuncia añade que el personal designado por Valdivia no cuenta con la experiencia necesaria en el ámbito financiero, a lo que ella respondió: **“Ese estigma de que los de la ASFI somos pro banqueros, ¿de dónde viene?** Viene de este tipo de culturas institucionales que no permiten el cambio. A partir de la promulgación de la Constitución Política del Estado, estamos hablando de cambiar nuestro sistema financiero nacional basados en otros principios de equidad, solidaridad y redistribución equitativa”.

La nota también dice que desde abril de este año se emitieron al menos 80 memorandos de despido, transferencias o rotaciones de puestos. Al respecto, la titular de la entidad admitió que tres personas de carrera fueron despedidas. Explicó que en dos de esos casos los empleados asumieron un cargo de libre disponibilidad por más de 90 días, cuando la norma no lo permite. Un tercero, según dijo, fue echado porque no se presentó a su fuente laboral tras haber participado en un seminario internacional.

#### **“Cualquiera puede ser designado”**

La directora de la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI), Lenny Valdivia, **aseguró que en el proceso de cambio cualquier persona puede ser designada máxima autoridad, aunque no tenga el perfil profesional para ese cargo o un título que la avale.**

“¿Qué experiencia tiene en banca, trabajó más en sector público o privado? Qué trascendencia tiene eso, soy funcionaria designada, aquí podía estar en mi puesto una indígena. ¿En este proceso de cambio eso es lo importante?, estamos viniendo a cambiar esa mentalidad; con esa pregunta usted me está diciendo que el presidente de la República, Evo Morales, qué requisitos debería considerarse, por eso lo importante de la clasificación de los tipos de funcionarios, quién le puede refutar al Presidente el haberme designado en este cargo, podía ser yo, podía ser un poncho rojo; estoy hace 15 años en la administración pública, antes he sido interventora de la ASFI”.

#### **6.1.1.1 Lenny Valdivia, directora de Asfi: “Debo verificar que se cumplan los requisitos”**



*Lenny Valdivia es directora de la Asfi desde abril. APG*

La directora de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, Lenny Valdivia, explicó que desde que asumió el cargo, en abril de este año, su accionar se enmarcó en lo que establecen las normas y garantizó que el personal que designó tiene experiencia.

Ha llegado una denuncia sobre despido y remoción de funcionarios de carrera.

En todas las entidades, los funcionarios de libre nombramiento no están sujetos a inamovilidad funcionaria, no son de carrera, es potestad de la máxima autoridad ejecutiva.

Cuando llegué había un funcionario de carrera en un cargo de libre nombramiento, cosa que observé porque no era posible que siga en ese puesto cuando ya hay resoluciones (de la Autoridad) del Servicio Civil y del ministerio que establecen que el funcionario que ha estado

ocupando más de 90 días un cargo jerárquico pierde su condición de funcionario de carrera, eso dice el artículo 5 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

### **¿Por qué había interinatos en cargos de libre nombramiento?**

La norma dice que el funcionario de carrera que por más de 90 días está en un cargo de libre nombramiento pierde su condición de carrera, pero permanecían en el cargo por la estructura que se había establecido, que era tan irracional como que, por ejemplo, para viajes sólo los de carrera podían ir y ellos son 30%.

### **¿Cuántos funcionarios tiene la ASFI?**

**Unos 360 en todo el país y sólo el 30% está institucionalizado. Y son éstos los funcionarios que están 10 ó 15 años, que se sienten dueños de la entidad.**

En esa situación hay dos directores. Estos funcionarios hace tiempo que estaban ganando más de 13 mil bolivianos y querían seguir siendo empleados de carrera, cuando en estas categorías la norma no lo permite. Son los únicos que hay en la ASFI con recursos. Empero, los informes técnicos y legales me dicen que han perdido su condición de carrera. Si la Autoridad del Servicio Civil me dice que debo restituirlos lo haré, pero para tomar esa decisión me he cerciorado.

### **Probablemente no son despidos...**

El tercer caso (de despido) es del anterior jefe de Recursos Humanos. Él viajó por cinco días a Uruguay, pero, según un informe de los organizadores del evento, no participó ni un solo día, y la ASFI pagó pasajes y viáticos y estuvo fuera 6 a 10 días. Este funcionario tenía su comisión desde el 29 de marzo hasta el 1 de abril, pero se incorporó tres días después. No justificó por qué no asistió al evento. Como hizo abandono por más de tres días, corresponde el retiro.

La información de que hubiese despedido a 80 personas es una falacia y es anónima, ¿y por qué entonces hay sólo tres funcionarios con recursos?

### **Si no hubo despidos de 80 personas, ¿pudo existir rotación?**

En el marco de la norma básica de administración de personal existen mecanismos, transferencia o estación de personal. El artículo 30 de la norma básica establece procedimiento de rotación de personal y el 31 de transferencia.

### **¿Cómo se contrata al personal de confianza?**

A través del artículo 18 de la norma básica de contratación de personal.

### **¿Las personas de libre nombramiento tienen experiencia en el área financiera?**

Tengo por obligación verificar que cumplan con los requisitos para el cargo. Debajo hay funcionarios responsables que manejan criterios técnicos, que me dicen si se puede incorporar o no, y ésa es mi responsabilidad.

“HOJA DE VIDA

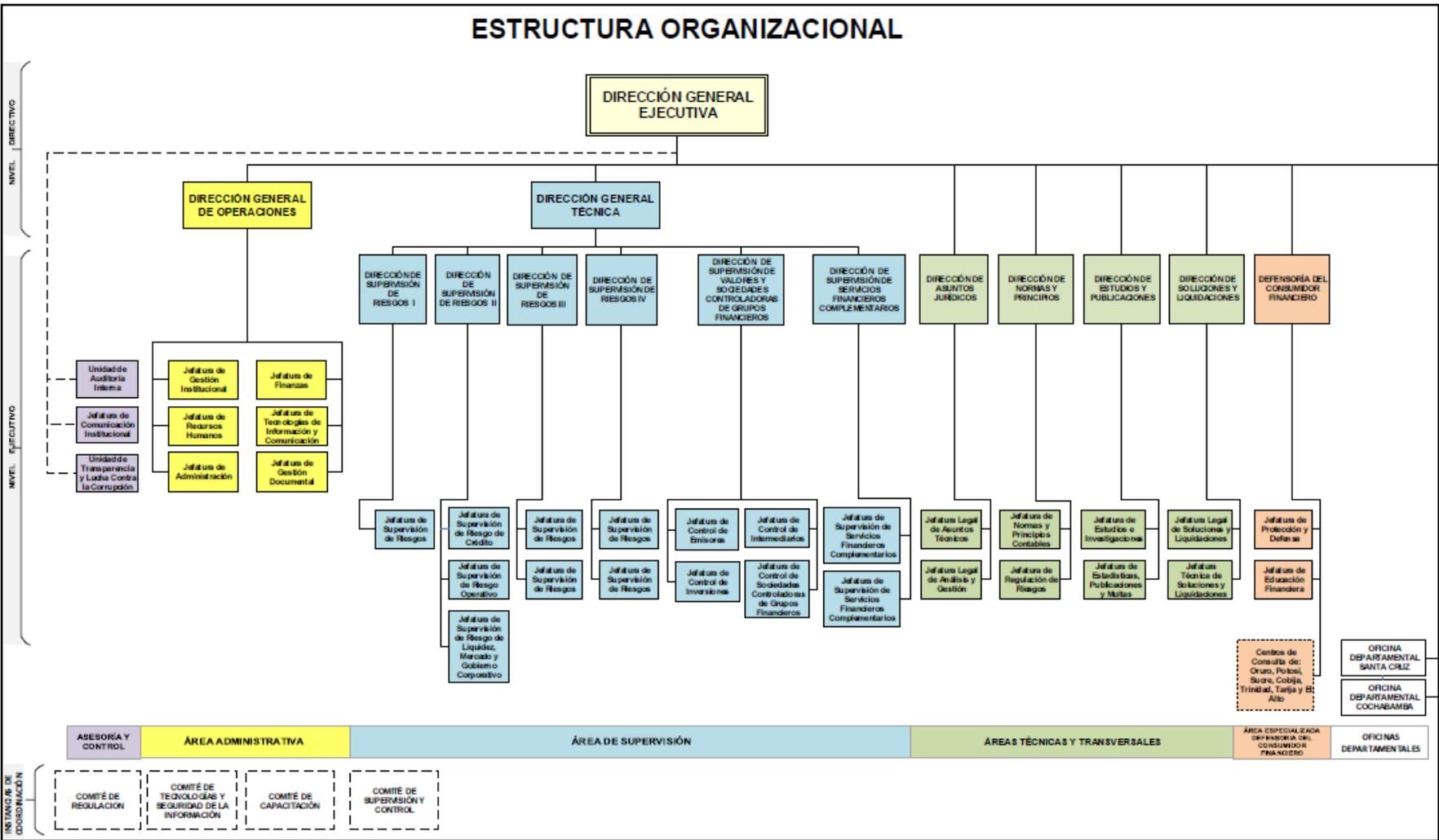
Lenny Valdivia Bautista Desde abril de este año es directora de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). Fue posesionada por el ministro de Economía y Finanzas, Luis Arce Catacora.

Trayectoria La autoridad de la entidad reguladora asegura tener 15 años de trayectoria como funcionaria pública.

**Publicado por: Luz Mendoza**

<http://eju.tv/2011/08/denuncian-a-directora-de-asfi-por-despidos-irregulares-y-designaciones-de-gente-de-su-confianza/>

# ANEXO Nº 5 – ORGANIGRAMA 2018 – ASFI



Fuente: [www.asfi.gob.bo](http://www.asfi.gob.bo)

## ANEXO Nº 6 – ESCALAS DE EVALUACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### ESCALAS DE EVALUACION DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN DE CRITICIDAD DE PROCESOS DE GESTION

*Toma en cuenta la medida en que cada proceso de gestión puede ocasionar perjuicios para la institución, en cuanto al logro de los resultados institucionales. Se utilizan como indicadores:*

- a) *la magnitud del impacto inmediato y/o mediato sobre el funcionamiento organizacional (tomando en cuenta tanto las pérdidas eventuales como el valor no producido) y,*
- b) *la probabilidad de ocurrencia de dichos perjuicios, dadas las condiciones internas y externas existentes.*

Pun-taje	Descripción
0	La situación observada se encuentra en una situación menos crítica que la descrita en el punto siguiente.
1	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por déficit en los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro no afectan de manera significativa el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado.
2	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
3	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro se encuentran dentro de los límites compatibles con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado en el corto plazo y no ocasionan perjuicios significativo a mediano o largo plazo.
4	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
5	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro se encuentran próximos al límite compatible con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado a mediano y/o largo plazo. Aunque los perjuicios puedan ser manejables en el corto plazo, no evitables es el mediano y/o largo.
6	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
7	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro se encuentran superan el límite compatible con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado a mediano y/o largo plazo. Los perjuicios son difícilmente manejables en el corto plazo.
8	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
9	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro superan el límite compatible con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado a corto plazo (generan situaciones institucionales insostenibles con graves e inmediatos perjuicios).
10	La situación observada se encuentra en una situación más crítica que la descrita en el punto anterior.

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN DE DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

*Toma en cuenta la medida en que, para cada proceso de gestión, la organización no cuenta con capacidad para producir los resultados necesarios y/o evitar perjuicios eventuales (es decir, la medida en que no cuenta con capacidad de mantener la criticidad bajo control). Se utilizan como indicadores:*

- a) *la disponibilidad de recursos humanos y/o materiales adecuados y,*
- b) *la posibilidad de utilizarlos en el marco de las reglas de juego y condiciones existentes, tanto internas como externas.*

Pun-taje	Descripción
0	La situación observada se encuentra en una situación inferior a la descrita en el punto siguiente.
1	Se cuenta con capacidad de gestión necesaria y suficiente para el logro de los resultados del proceso y para evitar en la práctica todo perjuicio eventual significativo derivado de la gestión en el propio proceso u otras áreas organizacionales.
2	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
3	Se cuenta con capacidad de gestión para lograr la gran mayoría de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares organizacionales, y para evitar o minimizar la mayor parte de los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
4	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
5	Se cuenta con capacidad de gestión para lograr sólo la proporción mínima aceptable de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares organizacionales, y para evitar o minimizar también en términos minimamente aceptables los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
6	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
7	Se cuenta con capacidad de gestión para lograr sólo una proporción inaceptable de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares organizacionales, y para evitar o minimizar de manera también inaceptable los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
8	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
9	No se cuenta con capacidad de gestión necesaria para el logro de los resultados del proceso, ni para evitar los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
10	La situación observada se encuentra en una situación superior a la descrita en el punto anterior.

Fuente: Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional, Versión 2007 – 1, Jorge Hintze, TOP-Tecnología para la Organización Pública.

# ANEXO Nº 7 – FACTORES Y VARIABLES DE CALIFICACIÓN DEL DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

## FACTORES Y VARIABLES DE CALIFICACIÓN DEL DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### 1. FACTOR ORGANIZACIONAL

#### 1.1 Relación con el contexto

Capacidad de respuesta y/o posicionamiento ante presiones y restricciones provenientes del contexto (competencia en el mercado, competencia de otros organismos públicos por las atribuciones y/o los recursos, restricciones y regulaciones normativas superiores, precios de los productos y los insumos, adecuación y vigencia de convenios y acuerdos interinstitucionales).

#### 1.2 Políticas y reglas de juego organizativas

1) **Planificación:** disponibilidad de políticas y lineamientos sobre la producción externa en términos de objetivos, estrategias, planes operativos concretos, presupuesto y asignación de recursos; 2) **Estructura organizativa:** diseño de la estructura en cuanto al tamaño, adecuación de la división técnica del trabajo y modalidades de gestión; 3) **Control:** disponibilidad de información sobre la organización, su funcionamiento, eficiencia, eficacia y efectividad

#### 1.3 Políticas y reglas de juego sobre RR.HH.

1) **Reglas de juego sobre el ingreso:** políticas y restricciones en cuanto a la contratación de personal, régimen laboral, plazos, mecanismos de evaluación para el ingreso, restricciones normativas en la cobertura de vacantes; 2) **Reglas de juego sobre el desarrollo interno:** políticas y restricciones en cuanto a la promoción, capacitación y movilidad del personal y rol de la evaluación de desempeño y potencial en cuanto a ello; 3) **Reglas de juego sobre remuneración:** políticas y restricciones sobre la fijación de los niveles salariales frente al mercado y conformación interna de la curva salarial, sobre composición del salario (proporciones asociadas a la función, los antecedentes personales, el desempeño o las condiciones de trabajo); 4) **Reglas de juego sobre el egreso:** políticas y restricciones relativas a las condiciones y circunstancias del egreso, régimen de prescindibilidad y estabilidad.

#### 1.4 Disponibilidad de recursos

1) **Recursos humanos:** disponibilidad presupuestaria y extrapresupuestaria para gasto en personal dentro de las restricciones establecidas por el régimen de compras y contrataciones y grado de utilización real de la disponibilidad; 2) **Recursos materiales:** disponibilidad presupuestaria y extrapresupuestaria para adquisición de recursos materiales y tecnológicos y grado de utilización efectiva de la disponibilidad.

### 2. FACTOR HUMANO

#### 2.1 Cultura organizacional y actitudes

1) **Cultura:** adecuación de los valores prevaletentes en el personal a los valores institucionales requeridos en cuanto a fines y objetivos, ética, reglas de juego en cuanto a las relaciones de cooperación, competencia y compromiso; 2) **Comportamiento y actitudes:** grado de motivación, interés y satisfacción con la función y la organización, actitud real hacia la cooperación.

#### 2.2 Disponibilidad de aptitudes

1) **Capacidades individuales:** adecuación de los conocimientos, habilidades y destrezas a los requerimientos de las funciones actuales; 2) **Potencial individual:** adecuación de la formación y los perfiles individuales a los requerimientos organizacionales futuros, potencial para asumir funciones de mayor responsabilidad o diferentes, vida laboral útil promedio disponible.

Fuente: Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional, Versión 2007 – 1, Jorge Hintze, TOP-Tecnología para la Organización Pública.

## ANEXO Nº 8 – PROPUESTA DE MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS

### DETERMINACIÓN DE FACTORES PARA VALORACIÓN DE PUESTOS

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
HABILIDAD	40	EXPERIENCIA	22	44	66	88	110
		CONOCIMIENTO	14	28	42	56	70
		CRITERIO E INICIATIVA	4	8	12	16	20
ESFUERZO	10	MENTAL	10	20	30	40	50
RESPONSABILIDAD	40	EN RESULTADOS	14	28	42	56	70
		SUPERVISIÓN	10	20	30	40	50
		DATOS CONFIDENCIALES	16	32	48	64	80
CONDICIONES DE TRABAJO	10	DISPONIBILIDAD	10	20	30	40	50
			<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

**ANEXO Nº 8 – PROPUESTA DE MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS**  
**DETERMINACIÓN DE SUBFACTORES POR GRADOS**

SUBFACTOR	I	II	III	IV	V
<b>EXPERIENCIA</b> Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto	0 a 6 meses de experiencia	6 meses a 2 años y 6 meses de experiencia	2 años y 6 meses a 3 años y 6 meses de experiencia	3 años y 6 meses a 5 años de experiencia	5 años o más años de experiencia
	22	44	66	88	110
<b>CONOCIMIENTO</b> Nivel de educación requerido para el puesto	Título de Bachiller en Humanidades	Técnico Superior, Técnico Medio, Conclusión de Estudios Universitarios, Diploma o Certificado	Título en Provisión Nacional de Carrera Universitaria	Título en Provisión Nacional de Carrera Universitaria, Posgrado o Maestría deseable	Título en Provisión Nacional de Carrera Universitaria, Maestría deseable
	14	28	42	56	70
<b>CRITERIO E INICIATIVA</b> Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	Requiere criterio e iniciativa para resolver 15% a 50% problemas que se presentan	Requiere criterio e iniciativa para resolver 50% o más problemas que se presentan	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
	4	8	12	16	20
<b>MENTAL</b> Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante y su repercusión en el estrés laboral	Atención normal que debe ponerse en el trabajo asignado y ocasional atención a notas sencillas	Atención sostenida sólo durante períodos cortos, con moderado trabajo bajo presión	Esfuerzo mental continuo con trabajo bajo presión	Concentración mental considerable con alto trabajo bajo presión	Atención intensa o continua con alto trabajo bajo presión
	20	40	60	80	100
<b>EN RESULTADOS</b> Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos. deben considerarse metas a alcanzar.	Es responsable por las funciones asignadas a su cargo y esta sujeto a supervisión directa y detallada	Es responsable por las funciones asignadas a su cargo y recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha	Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados, realiza labores de interpretación para toma de decisiones importantes	Esta regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica, hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones	Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas, participa directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones

SUBFACTOR	I	II	III	IV	V
	14	28	42	56	70
<p><b>SUPERVISIÓN</b> Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.</p>	Es responsable solo por su propio trabajo	Coordina el trabajo de auxiliares	Dirige el trabajo de personal técnico	Supervisa grupos de trabajo de profesionales y técnicos	Dirige y supervisa el trabajo del personal de su unidad o área organizacional
	10	20	30	40	50
<p><b>DATOS CONFIDENCIALES</b> Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la entidad.</p>	El cargo no tiene acceso a datos confidenciales	Acceso a información confidencial, misma que al ser divulgada generaría responsabilidades de acuerdo a normativa vigente	Acceso a datos e información de carácter confidencial, misma que al ser divulgada generaría serios problemas a la entidad y al servidor público	Acceso a constante a información confidencial que no puede ser divulgada	La naturaleza del puesto demanda absoluta reserva y discreción de la información.
	6	12	18	24	30
<p><b>DISPONIBILIDAD</b> Grado de disponibilidad de tiempo del servidor público para cumplir de manera oportuna las actividades asignadas y para realizar viajes</p>	Muy poca disponibilidad de tiempo requerido, escasa posibilidad de viajes	Poca disponibilidad de tiempo requerido, viajes aleatorios	Disponibilidad de tiempo requerido, viajes constantes	Mayor disponibilidad de tiempo requerido, viajes programados	Alta disponibilidad de tiempo requerido, viajes programados.
	10	20	30	40	50
	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

**ANEXO Nº 8 – PROPUESTA DE MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS**  
**ESTRUCTURA SALARIAL**

En base al Método por Puntos, ingresar los datos requeridos para cada categoría.

Categoría	Puntaje Obtenido en el Método por Puntos	Rango Salarial Anual apropiado (Bs.)	
		Mínimo	Máximo

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

**ANEXO Nº 9 - PLAN ANUAL DE INCORPORACIONES**

Gestión \_\_\_\_\_

Área Organizacional \_\_\_\_\_

Unidad Organizacional \_\_\_\_\_

Categorías									
Superior		Ejecutivo		Operativo					
				Profesional		Téc. - Adm.		Aux. y de Serv.	
Cantidad	Costo Anual (Bs.)	Cantidad	Costo Anual (Bs.)	Cantidad	Costo Anual (Bs.)	Cantidad	Costo Anual (Bs.)	Cantidad	Costo Anual (Bs.)
<b>TOTAL</b>									

<b>Total de personal a incorporar</b>			
<b>Costo total (Bs.)</b>			

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.



## **ANEXO Nº 11 - CRITERIOS PARA EVALUACIÓN CURRICULAR**

- En caso de que un postulante NO suscriba el Formulario de Postulación, NO se considerará su postulación. Sin embargo; si el postulante adicionalmente al formulario de postulación, adjunta una carta de presentación firmada, esta será tomada en cuenta y será aceptada su postulación para ser evaluada
- La información expuesta en el Formulario de Postulación sobre formación y experiencia deberá presentar con documentación de respaldo en fotocopia simple.
- En caso de que el postulante no presente el respaldo correspondiente a su última experiencia laboral, pero se encuentre en funciones en esa entidad; se considerará la experiencia en la calificación.
- En caso de que el postulante no presente el respaldo correspondiente a cualquiera de sus experiencias laborales, la misma no será tomada en cuenta.
- Experiencia Profesional General, se tomará en cuenta desde la extensión del Título en Provisión Nacional.
- Experiencia Laboral Específica, se computa a partir de la emisión del Diploma Académico
- Cuando existe diferencia entre el sobre y el formulario de postulación en cuanto al puesto al que se presenta, se toma en cuenta lo declarado en el formulario de postulación.
- No se considera la DOCENCIA como experiencia, con excepción de los casos relacionados con Educación Financiera.
- Si presenta un certificado de trabajo y no se encuentra el trabajo registrado en el formulario de postulación, se toma en cuenta. El certificado contiene la información válida
- Cuando se solicita registro en el colegio profesional correspondiente, el postulante debe presentar una constancia de su inscripción, sin embargo; si el postulante no presenta dicho documento, se debe verificar si el número de registro se encuentra mencionado (escrito) en cualquiera de los documentos.

**ANEXO Nº 12 - MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**PARA EL PERSONAL EJECUTIVO**  
**DEFINICIÓN DE DIMENSIONES**

<p><b>Planificación</b></p> <p>Mide el grado de programación de actividades y la realización de previsiones, asignando oportunamente los recursos para alcanzar los resultados establecidos.</p>	-	-	-
<p><b>Organización</b></p> <p>Mide la capacidad para asignar efectiva y oportunamente responsabilidades, tareas, y recursos para logro de los objetivos establecidos.</p>			-
<p><b>Dirección</b></p> <p>Mide la capacidad de lograr resultados a través de su equipo de trabajo, ejerciendo su autoridad y tomando decisiones.</p>			-
<p><b>Control y Evaluación</b></p> <p>Mide la capacidad para verificar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados, así como valorar todo en función de objetivos y prioridades institucionales, adoptando acciones correctivas necesarias.</p>			-
<p><b>Cumplimiento de Normas</b></p> <p>Mide el cumplimiento de normas y procedimientos correspondientes a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.</p>			-
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Mide la habilidad para inspirar y dirigir efectivamente a otros</p>			-
<p><b>Calidad de trabajo</b></p> <p>Mide la precisión y eficiencia del trabajo, libre de errores.</p>			-
<p><b>Actitud e Iniciativa</b></p> <p>Mide el grado de entusiasmo, cooperación y deseos de hacer un buen trabajo y la habilidad para proponer alternativas e ideas innovadoras.</p>			-
<p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Mide el grado de aceptación de mayores responsabilidades, y seguimiento.</p>			-
<p><b>Resolución de Problemas</b></p> <p>Mide la definición y el análisis de problemas, uso de los medios necesarios para resolver problemas y la habilidad para improvisar.</p>			-

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

**ANEXO Nº 12 - MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL**  
**PROFESIONAL Y TÉCNICO - ADMINISTRATIVO**  
**DEFINICIÓN DE DIMENSIONES**

<p><b>Planificación</b></p> <p>Mide el grado de programación de actividades y la realización de previsiones, asignando oportunamente los recursos para alcanzar los resultados establecidos.</p>	-	-	-
<p><b>Organización</b></p> <p>Mide la capacidad para asignar efectiva y oportunamente responsabilidades, tareas, y recursos para logro de los objetivos establecidos.</p>			-
<p><b>Control y Evaluación</b></p> <p>Mide la capacidad para verificar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados, así como valorar todo en función de objetivos y prioridades institucionales, adoptando acciones correctivas necesarias.</p>			-
<p><b>Trabajo en Equipo</b></p> <p>Mide la habilidad para alcanzar reacciones amigables de los compañeros de trabajo supervisores y subordinados.</p>			
<p><b>Cumplimiento de Normas</b></p> <p>Mide el cumplimiento de normas y procedimientos correspondientes a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.</p>			
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Mide la habilidad para inspirar y dirigir efectivamente a otros</p>			
<p><b>Calidad de trabajo</b></p> <p>Mide la precisión y eficiencia del trabajo, libre de errores.</p>			
<p><b>Actitud e Iniciativa</b></p> <p>Mide el grado de entusiasmo, cooperación y deseos de hacer un buen trabajo y la habilidad para proponer alternativas e ideas innovadoras.</p>			
<p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Mide el grado de aceptación de mayores responsabilidades, y seguimiento.</p>			
<p><b>Resolución de Problemas</b></p> <p>Mide la definición y el análisis de problemas, uso de los medios necesarios para resolver problemas y la habilidad para improvisar.</p>			

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

**ANEXO Nº 12 - MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL**  
**AUXILIAR Y DE SERVICIOS**  
**DEFINICIÓN DE DIMENSIONES**

<b>Organización</b>	-	-	-
Mide la capacidad para asignar efectiva y oportunamente responsabilidades, tareas, y recursos para logro de los objetivos establecidos.			-
<b>Relaciones Interpersonales</b>			
Mide la capacidad de aceptación de órdenes autorizadas y la prestación de ayuda a los compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.			
<b>Cumplimiento de Normas</b>			
Mide el cumplimiento de normas y procedimientos correspondientes a la jurisdicción y competencia de la unidad a su cargo.			
<b>Calidad de trabajo</b>			
Mide la precisión y eficiencia del trabajo, libre de errores.			
<b>Actitud e Iniciativa</b>			
Mide el grado de entusiasmo, cooperación y deseos de hacer un buen trabajo y la habilidad para proponer alternativas e ideas innovadoras.			
<b>Responsabilidad</b>			
Mide el grado de aceptación de mayores responsabilidades, y seguimiento.			
<b>Seguimiento a las Instrucciones</b>			
Mide el grado de deseo de concluir un trabajo, coordinar varias tareas para realizar un trabajo.			
<b>Juicio</b>			
Mide la capacidad para escoger la mejor manera para realizar el trabajo, decidir cuando y como pedir ayuda y escoger las mejores alternativas para realizar el trabajo.			

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.



PUNTOS	DIMENSIÓN	INCIDENTES CRÍTICOS					Puntaje
		5	4	3	2	1	
10	Organización	Efectúa una asignación óptima de responsabilidades, tareas y recursos, que facilita la efectivización de aportes individuales al logro de los resultados	Asigna eficiente y oportunamente las actividades y recursos y coordina oportunamente para ajustarse y/o anticiparse a los cambios	Asigna responsabilidades, tareas y recursos según lo programado, pero no se efectúan ajustes en caso de desfases	Asigna parcialmente las responsabilidades, tareas y recursos según lo programado y no efectúa ajustes en caso de desfases.	No asigna equilibradamente responsabilidades, tareas, ni recursos entre sus dependientes. Las actividades se desordenan, se generan desfases en el logro de resultados	
10	Dirección	Se constituye en líder capaz de lograr la participación comprometida de sus dependientes.	Logra delegar efectivamente sin perder autoridad y alcanza niveles significativos niveles de compromiso entre sus dependientes.	Ejerce autoridad formal sobre su grupo, logra la contribución de sus dependientes pero no su compromiso ni motivación.	Ejerce autoridad formal sobre su grupo, pero no logra la contribución, compromiso, ni motivación de sus dependientes.	No logra ejercer su autoridad formal sobre sus dependientes, su capacidad de delegar y obtener resultados de su equipo es insuficiente.	
10	Control y Evaluación	Establece con antelación puntos críticos para efectuar el seguimiento y control. prevé desfases e incorpora correctivos antes de que las acciones causen efecto	El control es efectivo, permite identificar desfases e incorpora ajustes oportunamente.	El control es efectivo siempre que no existan cambios imprevistos, se introducen correctivos después de ejecutadas las acciones.	El Control es efectivo siempre que no existan cambios imprevistos, no se introducen ajustes correctivos.	El control es insuficiente, se requiere con frecuencia introducir correctivos a causa de desfases.	
10	Cumplimiento de Normas	El servidor respeta las líneas de autoridad, da cumplimiento a normas y procedimientos vigentes y efectúa aportes para su mejor aplicación en la unidad a su cargo.	El respeto por las líneas de autoridad y normas, está armonizado con la eficiencia en sus resultados	El servidor conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos, ocasional incumplimiento no ha generado ningún desfase ni perjuicios.	El servidor conoce las líneas de autoridad, normas y procedimientos; sin embargo no respeta las mismas y ocasionalmente las infringe.	El servidor desconoce las líneas de autoridad, las normas y los procedimientos en vigencia y los infringe	
10	Liderazgo	Otros naturalmente lo siguen; obtiene buenos resultados de ellos	De buena manera asume las sugerencias de otros y su rol es aceptado bastante bien.	Es aceptado por su grupo de manera forzada como guía o ejemplo, obtiene resultados regulares	Es aceptado por su grupo pero no muestra habilidad de liderazgo.	No muestra ninguna habilidad de liderazgo.	
10	Calidad de trabajo	Consistentemente excelente calidad de trabajo.	Usualmente buena calidad, pocos errores	Trabajo aceptable si es supervisado de cerca.	Trabajo constantemente supervisado y con errores frecuentes.	Mala calidad de trabajo, errores frecuentes y no se puede dejar de supervisar.	

PUNTOS	DIMENSIÓN	INCIDENTES CRÍTICOS					Puntaje
		5	4	3	2	1	
10	<b>Actitud e Iniciativa</b>	Entusiasta, muchas ideas y muy cooperativo.	Coopera bien, conoce a la mitad de sus compañeros de trabajo y responde positivamente a las demandas del trabajo.	Usualmente coopera, no es reacio al cambio.	Coopera en raras ocasiones se resiste a los cambios y no aporta ideas.	No coopera, resiente las nuevas ideas, muestra poco interes en el trabajo y no aporta ideas.	
10	<b>Responsabilidad</b>	Habilidad sobresaliente para desempeñarse con poca supervisión.	Capaz para aceptar la responsabilidad, necesita poca supervisión.	Usualmente sigue las instrucciones y tiene supervisión.	No sigue las instrucciones adecuadamente y necesita supervisión de cerca	Se niega a tener responsabilidades, es incapaz de seguir las instrucciones y necesita supervisión constante.	
10	<b>Resolución de Problemas</b>	Resuelve rapidamente los problemas en situaciones complicadas, improvisa adecuadamente y con facilidad.	Resuelve problemas en situaciones cotidianas, puede improvisar soluciones.	Resuelve problemas con ayuda de supervisores.	Necesita preguntar constantemente para resolver los problemas.	No pregunta, no tiene capacidad para solucionar problemas.	
100							

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

**ANEXO Nº 12 - MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL PROFESIONAL Y TÉCNICO -**  
**ADMINISTRATIVO**

Área Organizacional	_____	_____	_____	_____
Unidad Organizacional	_____	_____	_____	_____
Nombre del Evaluado	_____	_____	_____	_____
Cargo	_____	_____	_____	_____
Inmediato Superior	_____	_____	_____	_____
Período de evaluación	_____	_____	_____	_____
Fecha de evaluación	_____	_____	_____	_____

Instrucciones: Este reporte tiene que ser completado por el jefe inmediato superior. La evaluación será discutida con la persona evaluada sobre sus fortalezas y debilidades. Por favor indique el nivel del desempeño para los comportamientos establecidos de acuerdo con la siguiente escala:

Incidentes Críticos	Puntaje
5 = Excelente desempeño	10 PUNTOS
4 = Buen desempeño	8 PUNTOS
3 = Desempeño aceptable o promedio	6 PUNTOS
2 = Desempeño pobre	4 PUNTOS
1 = Desempeño inaceptable	2 PUNTOS

PUNTOS	DIMENSIÓN	INCIDENTES CRÍTICOS					Puntaje
		5	4	3	2	1	
10	Planificación	Se ajusta con facilidad al cambio, reconoce prioridades, preve ajustes en procedimientos y logra ajustar la programación de actividades	Programa las actividades de acuerdo con su prioridad, establece procedimientos claros y preve los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.	Planifica lo indispensable para la programación de actividades.	Planifica insuficientemente decide sobre la marcha gran parte de las actividades y no planifica la asignación de recursos.	No planifica las actividades y la asignación de recursos improvisa las actividades y los procedimientos.	

PUNTOS	DIMENSIÓN	INCIDENTES CRÍTICOS					Puntaje
		5	4	3	2	1	
10	Organización	Efectúa una asignación óptima de responsabilidades, tareas y recursos, que facilita la efectivización de aportes individuales al logro de los resultados	Asigna eficiente y oportunamente las actividades y recursos y coordina oportunamente para ajustarse y/o anticiparse a los cambios	Asigna responsabilidades, tareas y recursos según lo programado, pero no se efectúan ajustes en caso de desfases	Asigna parcialmente las responsabilidades, tareas y recursos según lo programado y no efectúa ajustes en caso de desfases.	No asigna equilibradamente responsabilidades, tareas, ni recursos entre sus dependientes. Las actividades se desordenan, se generan desfases en el logro de resultados	
10	Control y Evaluación	Establece con antelación puntos críticos para efectuar el seguimiento y control. prevé desfases e incorpora correctivos antes de que las acciones causen efecto	El control es efectivo, permite identificar desfases e incorpora ajustes oportunamente.	El control es efectivo siempre que no existan cambios imprevistos, se introducen correctivos después de ejecutadas las acciones.	El Control es efectivo siempre que no existan cambios imprevistos, no se introducen ajustes correctivos.	El control es insuficiente, se requiere con frecuencia introducir correctivos a causa de desfases.	
10	Trabajo en Equipo	Mantiene excelentes relaciones con su equipo de trabajo y constantemente colabora con otras unidades.	Mantiene buenas relaciones laborales y colabora con su equipo.	Colabora de acuerdo con las necesidades de su equipo de trabajo.	Constantemente tiene malos entendidos con su equipo de trabajo.	No tiene buenas relaciones con el equipo y no colabora con el trabajo.	
10	Cumplimiento de Normas	El servidor respeta las líneas de autoridad, da cumplimiento a normas y procedimientos vigentes y efectúa aportes para su mejor aplicación en la unidad a su cargo.	El respeto por las líneas de autoridad y normas, está armonizado con la eficiencia en sus resultados	El servidor conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos, ocasional incumplimiento no ha generado ningún desfase ni perjuicios.	El servidor conoce las líneas de autoridad, normas y procedimientos; sin embargo no respeta las mismas y ocasionalmente las infringe.	El servidor desconoce las líneas de autoridad, las normas y los procedimientos en vigencia y los infringe	
10	Liderazgo	Otros naturalmente lo siguen; obtiene buenos resultados de ellos	De buena manera asume las sugerencias de otros y su rol es aceptado bastante bien.	Es aceptado por su grupo de manera forzada como guía o ejemplo, obtiene resultados regulares	Es aceptado por su grupo pero no muestra habilidad de liderazgo.	No muestra ninguna habilidad de liderazgo.	
10	Calidad de trabajo	Consistentemente excelente calidad de trabajo.	Usualmente buena calidad, pocos errores	Trabajo aceptable si es supervisado de cerca.	Trabajo constantemente supervisado y con errores frecuentes.	Mala calidad de trabajo, errores frecuentes y no se puede dejar de supervisar.	
10	Actitud e Iniciativa	Entusiasta, muchas ideas y muy cooperativo.	Coopera bien, conoce a la mitad de sus compañeros de trabajo y responde positivamente a las demandas del trabajo.	Usualmente coopera, no es reacio al cambio.	Coopera en raras ocasiones se resiste a los cambios y no aporta ideas.	No coopera, resiente las nuevas ideas, muestra poco interés en el trabajo y no aporta ideas.	

PUNTOS	DIMENSIÓN	INCIDENTES CRÍTICOS					Puntaje
		5	4	3	2	1	
10	<b>Responsabilidad</b>	Habilidad sobresaliente para desempeñarse con poca supervisión.	Capaz para aceptar la responsabilidad, necesita poca supervisión.	Usualmente sigue las instrucciones y tiene supervisión.	No sigue las instrucciones adecuadamente y necesita supervisión de cerca	Se niega a tener responsabilidades, es incapaz de seguir las instrucciones y necesita supervisión constante.	
10	<b>Resolución de Problemas</b>	Resuelve rápidamente los problemas en situaciones complicadas, improvisa adecuadamente y con facilidad.	Resuelve problemas en situaciones cotidianas, puede improvisar soluciones.	Resuelve problemas con ayuda de supervisores.	Necesita preguntar constantemente para resolver los problemas.	No pregunta, no tiene capacidad para solucionar problemas.	
100							

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

**ANEXO Nº 12 - MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL AUXILIAR Y DE SERVICIOS**

Área Organizacional	_____	_____	_____	_____
Unidad Organizacional	_____	_____	_____	_____
Nombre del Evaluado	_____	_____	_____	_____
Cargo	_____	_____	_____	_____
Inmediato Superior	_____	_____	_____	_____
Período de evaluación	_____	_____	_____	_____
Fecha de evaluación	_____	_____	_____	_____

Instrucciones: Este reporte tiene que ser completado por el jefe inmediato superior. La evaluación será discutida con la persona evaluada sobre sus fortalezas y debilidades. Por favor marque con una "X" el incidente crítico que más se adecúe al comportamiento del servidor público, de acuerdo con la siguiente escala:

Incidentes Críticos	Puntaje
5 = Excelente desempeño	12.5 PUNTOS
4 = Buen desempeño	10 PUNTOS
3 = Desempeño aceptable o promedio	7.5 PUNTOS
2 = Desempeño pobre	5 PUNTOS
1 = Desempeño inaceptable	2.5 PUNTOS

PUNTOS	DIMENSIÓN	INCIDENTES CRÍTICOS					Puntaje
		5	4	3	2	1	
12.5	Organización	Efectúa una asignación óptima de responsabilidades, tareas y recursos, que facilita la efectivización de aportes individuales al logro de los resultados	Asigna eficiente y oportunamente las actividades y recursos y coordina oportunamente para ajustarse y/o anticiparse a los cambios	Asigna responsabilidades, tareas y recursos según lo programado, pero no se efectúan ajustes en caso de desfases	Asigna parcialmente las responsabilidades, tareas y recursos según lo programado y no efectúa ajustes en caso de desfases.	No asigna equilibradamente responsabilidades, tareas, ni recursos entre sus dependientes. Las actividades se desordenan, se generan desfases en el logro de resultados	
12.5	Relaciones Interpersonales	Mantiene excelentes relaciones con sus compañeros de trabajo, y supervisores.	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, y supervisores.	Es respetuoso con sus compañeros y supervisores	En ocasiones es irrespetuoso con sus compañeros y supervisores.	No es respetuoso, ni tiene buenas relaciones con sus compañeros y supervisores.	

PUNTOS	DIMENSIÓN	INCIDENTES CRÍTICOS					Puntaje
		5	4	3	2	1	
12.5	<b>Cumplimiento de Normas</b>	El servidor respeta las líneas de autoridad, da cumplimiento a normas y procedimientos vigentes y efectúa aportes para su mejor aplicación en la unidad a su cargo.	El respeto por las líneas de autoridad y normas, está armonizado con la eficiencia en sus resultados	El servidor conoce y respeta las líneas de autoridad, normas y procedimientos, ocasional incumplimiento no ha generado ningún desfase ni perjuicios.	El servidor conoce las líneas de autoridad, normas y procedimientos; sin embargo no respeta las mismas y ocasionalmente las infringe.	El servidor desconoce las líneas de autoridad, las normas y los procedimientos en vigencia y los infringe	
12.5	<b>Calidad de trabajo</b>	Consistentemente excelente calidad de trabajo.	Usualmente buena calidad, pocos errores	Trabajo aceptable si es supervisado de cerca.	Trabajo constantemente supervisado y con errores frecuentes.	Mala calidad de trabajo, errores frecuentes y no se puede dejar de supervisar.	
12.5	<b>Actitud e Iniciativa</b>	Entusiasta, muchas ideas y muy cooperativo.	Coopera bien, conoce a la mitad de sus compañeros de trabajo y responde positivamente a las demandas del trabajo.	Usualmente coopera, no es reacio al cambio.	Coopera en raras ocasiones se resiste a los cambios y no aporta ideas.	No coopera, resiente las nuevas ideas, muestra poco interés en el trabajo y no aporta ideas.	
12.5	<b>Responsabilidad</b>	Habilidad sobresaliente para desempeñarse con poca supervisión.	Capaz para aceptar la responsabilidad, necesita poca supervisión.	Usualmente sigue las instrucciones y tiene supervisión.	No sigue las instrucciones adecuadamente y necesita supervisión de cerca	Se niega a tener responsabilidades, es incapaz de seguir las instrucciones y necesita supervisión constante.	
12.5	<b>Seguimiento a las Instrucciones</b>	Sigue rápida y adecuadamente las instrucciones	Sigue las instrucciones adecuadamente	Sigue las instrucciones	Sigue las instrucciones pero necesita supervisión.	No sigue las instrucciones y necesita constante supervisión.	
12.5	<b>Juicio</b>	Encuentra la manera más adecuada para realizar el trabajo, pide ayuda cuando es necesario.	Le toma tiempo encontrar la manera más adecuada de realizar el trabajo y pide ayuda cuando la necesita	Usualmente encuentra la mejor manera de llevar a cabo el trabajo y pide ayuda cuando la necesita	Encuentra con dificultad la mejor manera de realizar el trabajo y pide ayuda constantemente.	No encuentra la mejor manera de llevar a cabo el trabajo y pide ayuda aunque esta no sea necesaria.	
100							

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

## ANEXO Nº 13 - INVENTARIO DE POTENCIALIDADES PARA LA PROMOCIÓN DE PERSONAL

**Gestión** \_\_\_\_\_

**Área Organizacional** \_\_\_\_\_

**Unidad Organizacional** \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ N° de empleado \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Cargo actual \_\_\_\_\_

Fecha de inicio del cargo actual \_\_\_\_\_ Evaluado por \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

I. Escala de potencial para ser promovible: Marque solo una celda.

II. Comentarios: Indicar las fortalezas, debilidades, planes y necesidades de capacitación, áreas de competencia, etc.

	10	<input type="checkbox"/>		
<b>Promovible actualmente</b>	10	<input type="checkbox"/>	Extremadamente promovible. Potencial alto para ocupar una posición ejecutiva.	
	9	<input type="checkbox"/>	Promovible. Potencial para ocupar una posición ejecutiva.	
	8	<input type="checkbox"/>	Promovible. Puede asumir mayor responsabilidad.	
<b>Potencial, necesita tiempo y capacitación</b>	7	<input type="checkbox"/>	Promovible. Necesita más tiempo para desarrollo. (6 - 12 meses).	
	6	<input type="checkbox"/>	Promovible. Necesita más tiempo para desarrollo. (1-2 años)	
	5	<input type="checkbox"/>	Posiblemente promovible, requiere bastante capacitación y desarrollo.	
<b>No promovible</b>	4	<input type="checkbox"/>	Posiblemente no promovible; capaz de ser efectivo en cargo actual con algo de capacitación y desarrollo.	
	3	<input type="checkbox"/>	No promovible; posiblemente capaz en cargo actual con bastante capacitación.	
	2	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no promovible, efectividad en cargo actual no probable, considerado para ser transferido o despedido.	
	1	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no promovible, ineficiente en cargo actual, considerado para ser despedido.	

Fuente: Elaboración propia, en base a: Curso de Gerencia Pública, Sistema de Administración de Personal.

## **ÍNDICE DE CUADROS**

- Cuadro N° 1 – Operacionalización de Variables
- Cuadro N° 2 – Entrevista semi estructurada a Personal Clave de ASFI
- Cuadro N° 2.1 – Preguntas Adicionales durante la Entrevista semi estructurada.
- Cuadro N° 3 – Tipos de Capacitación por Clase de Servidor Público ASFI.
- Cuadro N° 4 – Niveles Organizacionales ASFI
- Cuadro N° 5 – Frecuencias por Categorías y Niveles, Escala Salarial
- Cuadro N° 6 – Formación, Experiencia y Niveles Salariales por Cargo, 2018.
- Cuadro N° 7 – Procesos y Productos del Sistema de Administración de Personal ejecutados en ASFI
- Cuadro N° 8 – Justificación de la Calificación de Déficit de Capacidad Institucional – Criticidad del Proceso
- Cuadro N° 9 – Justificación de la Calificación de Déficit de Capacidad Institucional – Factor Organizacional y Humano
- Cuadro N° 10 – Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Procesos

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1 – Sistema Integrado de Gestión

Gráfico N° 2 – Comportamiento Humano

Gráfico N° 3 – Relación de Entrevistas a Personal Clave – ASFI.

Gráfico N° 4 - Cantidad de Ítems por Año – ASFI

Gráfico N° 5 – Matriz de Déficit de Capacidad Institucional según Factores y Variables

Gráfico N° 6 – Modelo de Gestión de Recursos Humanos

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1 – Índice de Rotación de Personal

Tabla N° 2 – Calificación de Déficit de Capacidad Institucional según Factores y Variables