

“El CEMSE es una obra social de la Compañía de Jesús en Bolivia que promueve la igualdad de oportunidades en educación y salud con buenas prácticas innovadoras y productivas”



Fundación Privada de Fieles  
CENTRO DE MULTISERVICIOS  
EDUCATIVOS - CEMSE

**MANUAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS CON ENFOQUE DE GENERO**

Versión Actualizada y Aprobada a partir de la  
Reunion de Directorio de 22 de Marzo de 2024

La Paz, 22 Marzo de 2024

**OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:**

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

**OF. REGIONAL EL ALTO:**

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

**OF. REGIONAL COCHABAMBA**

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

**OF. REGIONAL SANTA CRUZ:**

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

**OF. REGIONAL SUCRE**

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

**CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA  
"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"**

A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

Contenido	
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>22</b>
<b>II. MARCO GENERAL</b> .....	<b>33</b>
<b>III. FASES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MANEJO INTERNO Y EXTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>66</b>
<b>IV. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL</b> .....	<b>77</b>
<b>4.1. Jornada y Horario de trabajo</b> .....	<b>77</b>
<b>4.2. Control de asistencia</b> .....	<b>77</b>
<b>4.3. Registros de Salidas, Teletrabajo y Permisos</b> .....	<b>77</b>
<b>4.4. Sanciones económicas por atrasos, inasistencia y ausencia en el puesto de trabajo</b> .....	<b>88</b>
4.4.1. Atrasos en los horarios de ingreso:.....	<b>88</b>
4.4.2. Inasistencia y ausencia en el puesto de trabajo:.....	<b>99</b>
4.4.3. Omisión en el registro de asistencia:.....	<b>99</b>
<b>4.5. Fondo Social</b> .....	<b>1010</b>
<b>V. PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>1010</b>
<b>5.1. Planificación Anual</b> .....	<b>1010</b>
<b>5.2. Reclutamiento:</b> .....	<b>1010</b>
<b>5.3. Selección</b> .....	<b>1111</b>
<b>5.4. Inducción:</b> .....	<b>1212</b>
<b>5.5. Retiro del Personal:</b> .....	<b>1313</b>
<b>5.6. Evaluación de Desempeño:</b> .....	<b>1313</b>
<b>FLUJOGRAMAS DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>i</b>
<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN ANUAL DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>i</b>
<b>PROCESO: SELECCIÓN NUEVO PERSONAL</b> .....	<b>iviv</b>
<b>PROCESO: SELECCIÓN POR PROMOCIÓN INTERNA</b> .....	<b>v</b>
<b>PROCESO: INDUCCIÓN</b> .....	<b>viv</b>
<b>PROCESO: RETIRO DEL PERSONAL</b> .....	<b>viiiv</b>
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> .....	<b>viiiiviii</b>

## MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL CEMSE CON ENFOQUE DE GÉNERO

### I. INTRODUCCIÓN

El CEMSE tiene por objetivo diseñar, promover, gestionar, ejecutar y desarrollar actividades, proyectos y programas en los ámbitos del sistema educativo en el marco de la educación fiscal y/o convenio, así como en el ámbito de la salud con la promoción, prevención y asistencia en la atención primaria para una vida sana y de bienestar, a favor de la población de escasos recursos económicos, promoviendo la igualdad de oportunidades en educación y salud para el desarrollo local y nacional.

Para poder dar cumplimiento a este objetivo por el cual se crea el CEMSE, es necesario que se cuente con instrumentos administrativos que ayuden a llevar adelante una gestión institucional más eficiente, en cumplimiento con el marco legal actual y normativas que son necesarias llevar a la práctica para mostrar el dinamismo y la importancia que toma el CEMSE en temas como el de género, violencia contra las mujeres, discriminación y cualquier otra situación que pueda generar desigualdad en la sociedad.

Por ello es importante actualizar e implementar a todo el personal institucional, gerencias, coordinaciones como nivel operativo este manual para que pueda ser aplicado en las acciones cotidianas institucionales.

#### Importancia de administrar los recursos humanos

En la actualidad los recursos humanos son un capital fundamental dentro de cualquier organización, constituyendo el principal activo de la organización. Cuando una organización está orientada a las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

#### El enfoque de género y su importancia a nivel laboral

El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo. No todas las sociedades dan las mismas oportunidades a mujeres y hombres, por eso a nivel laboral *“la mujer se enfrenta a varias desventajas en el mercado de trabajo”*. Además de afrontar los prejuicios de género prevalecientes, tiene que conciliar su papel de ama de casa con su rol de agente económico productivo. Ello con frecuencia condiciona su categoría o estatus profesional, la organización y duración de la jornada laboral y sus niveles de salario. En resumen, todos estos factores, sumados a que por lo general las mujeres cuentan con derechos laborales

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

más limitados, hacen que sus condiciones y perspectivas en el campo del trabajo sean menos alentadoras que para los hombres.<sup>1</sup>

El CEMSE frente a esta realidad actual y mundial que se vive en relación al género, planea una política de gestión de recursos humanos con enfoque de género para el manejo institucional, considerando lo siguiente: *“Para CEMSE mujeres y hombres deben disfrutar de los mismos derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos en todos los aspectos del desarrollo humano; del mismo nivel de respeto; las mismas oportunidades de elección; y autonomía y capacidades.”*<sup>2</sup>

El CEMSE es una organización consciente de la problemática de género y de la aplicación de políticas y busca aplicar en sus procedimientos administrativos la temática de género, la prevención de violencia, así como la no discriminación en las distintas fases de los procesos de la gestión administrativa.

### Las tendencias actuales a nivel laboral

En la actualidad la tendencia de las mujeres en el mundo laboral, según los estudios realizados a nivel mundial se ha demostrado que; *“la fuerza laboral femenina impacta positivamente en las organizaciones y en la riqueza de las naciones. Sin embargo, aún prevalecen decisiones tímidas y principalmente paradigmáticas, que impiden una mayor participación de la mujer en el campo laboral, especialmente en niveles de mando y de mejores sueldos. La mujer está dando un importante aporte, ya que se supera cada vez más en formación y rendimiento, demostrando contar con la preparación y las capacidades requeridas para ser una excelente opción para las empresas en crecimiento, que pueden contar con más y mejores opciones de candidatos a la hora de la contratación.”*<sup>3</sup>

Este manual de manejo de los recursos humanos busca que la institución vele en todos sus niveles organizacionales por que los procesos de reclutamiento, selección, inducción, seguimiento y control de personal, retiro del personal y evaluación de desempeño estén sensibilizados y conscientes de lo importante que debe ser el considerar el tema de género en todas las fases de la gestión de los recursos humanos, dando la importancia que tienen las trabajadoras mujeres de la institución.

También es importante que todo el personal conozca las normativas legales vigentes para que las apliquen en la gestión de los recursos humanos.

## II. MARCO GENERAL

De acuerdo a la constitución política del estado en su artículo 8 señala que el Estado Plurinacional de Bolivia se sustenta en los *“valores de igualdad, inclusión, reciprocidad, respeto, igualdad de oportunidades, equidad social y de género...”*, el artículo 15 en sus párrafos II y III establece el derecho de las mujeres a

<sup>1</sup> Enfoque de género desde la perspectiva del trabajo y agricultura: <https://www.fao.org/3/x2919s/x2919s04.htm>

<sup>2</sup> Política de Género del CEMSE; [https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/manuales-reglamentos/Politica\\_Equidad\\_Genero\\_CEMSE\\_APROBADA\\_12Ago2021.pdf](https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/manuales-reglamentos/Politica_Equidad_Genero_CEMSE_APROBADA_12Ago2021.pdf)

<sup>3</sup> Periódico la nación, foro: <https://www.nacion.com/opinion/foros/contribucion-de-la-mujer-en-la-empresa-y-el-entorno-economico/QR35UGLQYJCHLBFYE6MCXKQEKQ/story/>

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

no sufrir ningún tipo de violencia, y el artículo 45 en su párrafo V señala sobre las mujeres y sus derechos a la maternidad segura, y el artículo 48 sobre los derechos de las mujeres, señala que a nivel laboral garantiza un salario igual evitando las discriminaciones.

La Ley 348 aprobada el 9 de marzo de 2013, da el marco legal fundamentado en el trabajo a nivel internacional, sobre todo en el respeto a los Derechos Humanos que garantizan a las mujeres el derecho a vivir una vida sin violencia. En ese sentido, la ley 348 tipifica en el artículo 7 los tipos de violencia, considerada también la violencia laboral como; *"toda acción que se produce en cualquier ámbito de trabajo por parte de cualquier persona de superior, igual o inferior jerarquía que discrimina, humilla, amenaza o intimida a las mujeres; que obstaculiza o supedita su acceso al empleo, permanencia o ascenso y que vulnera el ejercicio de sus derechos."*

### Conceptos de Violencia Laboral y Acoso Laboral:

**Violencia Laboral.** Es toda acción que se produce en cualquier ámbito de trabajo por parte de cualquier persona de superior, igual o inferior jerarquía, que discrimina, humilla, amenaza o intimida a las mujeres; que obstaculiza o supedita su acceso al empleo, permanencia o ascenso y que vulnera el ejercicio de sus derechos.

### Acoso Laboral:

¿Qué actos se constituyen en acoso laboral?

- Amenazas de destitución o despido sin justificación demostrada.
- Descalificación humillante de las propuestas u opiniones de trabajo profesional o técnica.
- La alusión a hechos pertenecientes a la intimidad de la persona que afecte su dignidad.
- La imposición de deberes ostensiblemente extraños a las obligaciones laborales, las exigencias abiertamente desproporcionadas sobre el cumplimiento de la labor encomendada, asignándole objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, salvo que se trate de una situación de emergencia o de urgencia o imprevisto debidamente justificable y demostrable.
- La exigencia injustificada de prestar servicios en horarios excesivos respecto a la jornada laboral legalmente establecida, los cambios sorpresivos del turno laboral y la exigencia reiterada de trabajar en días no laborables sin ningún fundamento ni que respondan a las necesidades de la entidad, o en forma discriminatoria respecto a las demás servidoras o servidores públicos.
- El brusco cambio decidido unilateralmente del puesto de trabajo o de la labor contratada sin ningún fundamento ni que responda a la necesidad de la entidad.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar.
- La negativa a proporcionar documentos e información absolutamente indispensables para el cumplimiento de la labor.
- Los actos de agresión física entendidos como cualquier tipo de contacto físico.

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

- Las manifestaciones verbales con gritos, expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona, comentarios hostiles y humillantes de descalificación con utilización o no de palabras soeces dentro del ámbito laboral cuando está sola o en presencia de otras personas.
- Las denuncias, instauración de procesos y sanciones administrativas y/o disciplinarias injustificadas.
- La negativa claramente injustificada a otorgar permisos, licencias por enfermedad, licencias ordinarias y vacaciones, cuando se dan las condiciones legales, reglamentarias o convencionales para pedirlos.
- Someter al sujeto pasivo a una situación de aislamiento social, ignorándolo o excluyéndolo, hablando solo a una tercera persona presente, simulando su no existencia o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste.

La ley presenta tres aspectos que son importantes la prevención, la acogida y las medidas de protección, sin embargo, para el tema laboral es importante rescatar dos de ellas a) la prevención, el artículo 21, señala claramente los aspectos que los empleadores deben tomar en cuenta para poder enmarcarse dentro de la norma y que el Ministerio de Trabajo debe hacer cumplir. b) Así como tratar las medidas de protección como lo señala el artículo 37 de ser la alerta de los casos de violencia que pudieran presentarse a nivel laboral.

La ley general del Trabajo también señala en sus artículos 59 y 60 la prohibición de un trabajo insalubres, peligrosos o tareas pesadas que perjudiquen su moralidad y buenas costumbres. Señala el trabajo durante el día.

El enfoque de género lo que busca sobre todo es que la mujer quede visibilizada en todos los procesos de la vida cotidiana, laboral, familiar, personal. Para llevar adelante la administración de los recursos humanos el CEMSE considera la igualdad entre mujeres y hombres en el proceso de reclutamiento, selección, promoción, control y seguimiento, y evaluación de desempeño que se implementa como parte de la gestión institucional.

El CEMSE al contar con una política de género<sup>4</sup> y otra de ambientes sanos y seguros para la protección de casos de violencia y abuso sexual<sup>5</sup>, y su reglamento interno vienen a ser el marco para que se lleve adelante todos los procesos de reclutamiento, selección, inducción, control y seguimiento, retiro de personal y la evaluación del desempeño, de similar forma y rescatando lo que señala en las políticas de género y la de ambientes sanos y seguros del CEMSE *“La contratación segura y las comprobaciones previas que se realizan como parte del proceso de contratación son los primeros mecanismos con las que debe contar la institución para impedir la entrada de potenciales delincuentes.”* Es importante también resaltar que se tiene una ruta de violencia que ayude a cualquier trabajadora del CEMSE y que la institución apoyará o la ayudará para denunciar su caso.

<sup>4</sup> [https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/manuales-reglamentos/Politica\\_Equidad\\_Genero\\_CEMSE\\_APROBADA\\_12Ago2021.pdf](https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/manuales-reglamentos/Politica_Equidad_Genero_CEMSE_APROBADA_12Ago2021.pdf)

<sup>5</sup> [https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/politicas\\_ambientes/23-12-14\\_POLITICAS\\_PROTOCOLOS\\_CEMSE\(RED\).pdf](https://cemse.edu.bo/wp-content/uploads/politicas_ambientes/23-12-14_POLITICAS_PROTOCOLOS_CEMSE(RED).pdf)

**OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:**

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

**OF. REGIONAL EL ALTO:**

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

**OF. REGIONAL COCHABAMBA**

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

**OF. REGIONAL SANTA CRUZ:**

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

**OF. REGIONAL SUCRE**

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

**CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA  
"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"**

A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

Es importante para el CEMSE conocer las causas del absentismo de las empleadas, para precautelar de manera preventiva su seguridad frente a situación de violencia que pudieran vivir las empleadas y empleados.

En relación a las promociones y ascensos el CEMSE tiene una política de igualdad para mujeres y varones en los cargos que queden vacantes. A nivel de escala salarial, el CEMSE no realiza ningún tipo de discriminación entre mujeres y varones, considerando lo señalado en la ley 045.

La evaluación de desempeño se la realiza a través de la metodología de 360° en la cual existe no solo una vía de evaluación entre jefes y empleados, también ésta la autoevaluación, la evaluación a los pares lo cual se realiza para evitar que surjan algún tipo de discriminación o de subjetividad al momento de evaluar el desempeño de las trabajadoras y trabajadores del CEMSE y también los empleados evalúan a sus jefes. De esta forma se logra tener una mirada general del trabajo que realizan los niveles superiores, así como también los operativos.

### III. FASES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MANEJO INTERNO Y EXTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es importante considerar lo siguiente en la estrategia para la gestión de los Recursos Humanos.

#### Reclutamiento:

Las convocatorias que se elabore para contratar a nuevo personal el CEMSE no debe realizar ningún tipo de discriminación de acuerdo a lo señalado en la ley 045 contra el racismo y toda forma de discriminación.

#### Selección:

CEMSE en las entrevistas entre las preguntas que se realiza a las/los candidatos considera realizar preguntas sobre conocimiento de la ley 348, la ley 045. Así como también preguntar si tienen conocimiento de alguien que haya sufrido violencia o algún tipo de discriminación y cómo se siente al respecto. Así como también señalar cuando se explica sobre el trabajo de la institución, la importancia que le da a su política de ambientes sanos y seguros, así como a la política de género.

#### Inducción

CEMSE a través de todos los niveles responsables que realicen contratación de personal nuevo, deben dar a conocer la política de ambientes sanos y seguros, la política de género de la institución y explicitar la importancia que le da a la denuncia de hechos de violencia, debiendo el personal ser consciente que si ocurre un hecho de esta naturaleza con cualquiera de los participantes o beneficiarios deben apoyar y guiar para denunciar estas situaciones.

#### Motivación

CEMSE a través de todos sus niveles organizacionales debe hacer conocer al personal la importancia que da al trabajo y aporte de las mujeres a la institución, así como también sensibilizar sobre la temática de género, de violencia de género para que también la institución sea una organización capaz de trascender su trabajo hacia otras organizaciones para que se tome conciencia sobre este tema.

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

## Retiro del Personal

El CEMSE como parte de la gestión de los recursos humanos al finalizar los contratos o renuncia voluntaria comunicará con anticipación al personal que finaliza su contratación, para que los mismos puedan tomar acciones preventivas en relación a la búsqueda de un nuevo trabajo.

## Evaluación de Desempeño

El CEMSE en relación a la evaluación de desempeño deberá comunicar con el tiempo suficiente a todo el personal que se realizará la aplicación de la evaluación de desempeño, explicar cómo se llevará adelante la misma a través de la autoevaluación, co – evaluación, evaluación a los jefes y los jefes a los empleados. De manera que todo el personal este informado sobre la mecánica de la evaluación.

Posterior a la aplicación de los cuestionarios y con el informe de resultados obtenidos por empleado, cada jefe inmediato superior deberá reunirse con cada uno de sus empleados y analizar el resultado de su evaluación de desempeño y construir un plan de formación y de desarrollo. El cual será enviado a la parte administrativa para que se elabore un plan institucional de formación y desarrollo que apoye a todo el personal.

## IV. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PERSONAL

### 4.1. Jornada y Horario de trabajo

La jornada laboral de trabajo es de ocho (8) horas diarias de forma que será determinada en horario continuo o discontinuo, por parte de la Dirección Nacional de CEMSE en consulta con las Gerencias y las Coordinaciones, y de acuerdo a las necesidades de horarios en los que se atiende a beneficiarios o beneficiarias de los distintos, servicio, programas y proyectos.

### 4.2. Control de asistencia

La asistencia del personal será controlada a través del Sistema de Control y Seguimiento de Recursos Humanos desarrollado por el CEMSE y denominado “ASISTE”, implementando para dicho control un registro biométrico y en los puntos o lugares de trabajo donde no se pueda establecer controles biométricos, se utilizará mecanismos de control alternativos (libros de registro, marcado por celular con geo-referenciación u otros). El registro deberá efectuarse, al momento de los ingresos y al momento de las salidas.

### 4.3. Registros de Salidas, Teletrabajo y Permisos

Se establecen que las Salidas por trabajo deben ser registradas en el Sistema de Control y Seguimiento de Recursos Humanos (ASISTE) debiendo contarse con las aprobaciones de los inmediatos superiores, así como también para el caso de realizarse Teletrabajo o permisos por alguna de las siguientes razones; permisos personales, de salud, por Cumpleaños, y permiso a cuenta de vacación

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba



a) Salida por trabajo

Esta salida es aquella que responde a alguna actividad que esté relacionada con el Trabajo Institucional. Pueden ser: Talleres, reuniones, encuentros, ferias, etc. que sean desarrollados fuera de la institución o lugar de trabajo, para respaldar esta salida se requiere la autorización del inmediato superior.

b) Teletrabajo

Este tipo de salida hace referencia al trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la institución, para respaldar esta salida se requiere la autorización del inmediato superior.

c) Permiso Personal

Esta salida es aquella que responde a alguna urgencia personal. Cabe recalcar que bajo esta modalidad se tiene como máximo 4 horas por mes para permisos personales, las horas de permiso personal no son acumulables, por lo tanto, si no fueron utilizadas serán pérdidas.

d) Permiso de salud

Esta salida responde a una necesidad médica respaldada. Ya sea enfermedad, consulta médica, análisis de laboratorio, etc. para respaldar esta salida se requiere necesariamente de autorización del inmediato superior, con el respaldo médico emitido por la Caja de Salud (Baja médica).

e) Cumpleaños

Esta salida corresponde a media jornada libre que se otorga en la fecha de cumpleaños de todos los trabajadores de la Institución, Para respaldar esta salida es necesario llenar el ASISTE y solo es aplicable cuando el cumpleaños cae en días laborales.

f) A Cuenta de vacación

Tiene como límite la cantidad de días hábiles que cada persona tiene disponible en cada gestión. Estas deben ser planificadas con anterioridad a la fecha que sean aplicadas y deben necesariamente ser registradas en el Sistema ASISTE, se toman como vacaciones también las que sean determinadas como vacaciones colectivas anuales.

#### 4.4. Sanciones económicas por atrasos, inasistencia y ausencia en el puesto de trabajo

##### 4.4.1. Atrasos en los horarios de ingreso:

Los minutos de atrasos que se registren posterior a los diez (10) minutos de tolerancia en los horarios de ingreso a la entidad, generaran sanciones económicas en la remuneración mensual, debiendo ser comunicadas mediante memorándum emitido por la gerencia administrativa, de acuerdo a la siguiente escala:

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

CAUSAL En minutos de atraso acumulados en el mes	SANCIÓN En días de la remuneración mensual
1 a 30 minutos retraso	Sin sanción
31 a 45 minutos retraso	Medio (½) día
46 a 60 minutos retraso	Un (1) día
61 a 90 minutos retraso	Dos (2) días
91 a 120 minutos retraso	Tres (3) días
121 o más minutos retraso	Cuatro (4) días

#### 4.4.2. Inasistencia y ausencia en el puesto de trabajo:

Se considera inasistencia cuando alguien del personal de la institución injustificadamente no asista al trabajo o no ha llenado en ASITE para solicitar alguna de las modalidades de permisos señaladas precedentemente.

También se considera ausencia en el puesto de trabajo cuando después de registrar su asistencia se ausente injustificadamente de su fuente de trabajo sin conocimiento o aprobación de su inmediato superior.

En ambos casos, estas faltas generarán sanciones económicas descontadas de la remuneración mensual, mismas que serán comunicadas mediante memorándum emitido por la Gerencia Administrativa, de acuerdo con la siguiente escala:

CAUSAL En el día de inasistencia o ausencia en el puesto de trabajo	SANCIÓN En días de la remuneración mensual
Medio (½) día de inasistencia	Un (1) día
Un (1) día de inasistencia	Dos (2) días

Los atrasos, inasistencias y ausencias en el puesto de trabajo, se computarán por separado, sobre el total ganado.

#### 4.4.3. Omisión en el registro de asistencia:

El registro de asistencia del personal en los horarios de ingreso y salida de la entidad es obligatorio y se lo realizara de forma personal. Cuando por alguna razón no se realice el registro, dicha omisión deberá ser regularizada y autorizadas necesariamente por la Dirección Nacional de CEMSE.

El personal de la entidad que no regularice sus omisiones en el registro de asistencia, será pasible de sanciones económicas en la remuneración mensual, que serán comunicadas mediante memorándum emitido por la gerencia administrativa, de acuerdo a la siguiente escala:

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

CAUSAL Numero de omisiones en el mes, en el registro de asistencia	SANCIÓN En días de la remuneración mensual
Primera vez	Regularizar con Dirección Nacional
Segunda vez	Medio (½) día
Tercera vez en adelante	Un (1) día

#### 4.5. Fondo Social

El fondo social es creado para recaudar todos los descuentos que serán percibidos en cada gestión dicho fondo estará en custodia en una cuenta bancaria institucional y expresa para el manejo de los descuentos, y el uso del mismo será determinado por un Comité de Manejo del Fondo Social que deberá ser constituido anualmente por al menos 5 funcionarios de nivel operativo/técnico.

El Comité de Manejo del Fondo Social no podrá estar conformado por el Director, ni Gerentes, ni Coordinadores o Coordinadoras.

El Comité de Manejo del Fondo Social será la instancia que determine el destino o uso de los recursos del Fondo Social debiendo constituir una Acta de acuerdo a las reuniones que establezca.

#### V. PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para iniciar el proceso de administración de los Recursos Humanos debemos partir de lo siguiente:

##### 5.1. Planificación Anual

Planificación anual de los recursos humanos:

1. Analizar la planilla anual de personal la misma que debe buscar tener una paridad de género entre mujeres y varones.
  - a. Personal de planta
  - b. Personal por proyectos
    - i. Revisar qué personal requerido es financiado por los proyectos y los montos.
    - ii. Revisar que personal se cubre con recursos propios del CEMSE.
2. Del análisis planificar la contratación del personal que se requerirá para la gestión.

##### 5.2. Reclutamiento:

1. Cada Gerencia, Coordinación o Regional debe realizar su solicitud de personal según el requerimiento de cada proyecto aprobado a la Dirección Nacional y/o Gerencia de Administración y Finanzas.
2. Según lo requerido se analiza primero la posibilidad de realizar una promoción interna, para ello se busca la base de datos del personal que cuenta el CEMSE. Si se encuentra un personal que se relacione con el puesto se lo invita para que realice su postulación.

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

3. Si no es posible hacer una promoción interna, se procede a elaborar los Términos de Referencia de acuerdo al perfil profesional requerido.
4. Cada Gerencia, Coordinación o Regional elaboran los Términos de referencia TdR del puesto de acuerdo a las especificaciones que plantea cada proyecto, se revisa el manual de funciones para ver el perfil del cargo que se requiere.
5. Una vez realizados los TDR se los publica en las redes sociales o en los medios disponibles de forma masiva.
6. Los curriculums vitae, más la carta de solicitud se envían a una dirección de correo electrónico.

### 5.3. Selección

Para la selección del personal es necesario considerar lo siguiente:

El reglamento interno del CEMSE el artículo 9 prohíbe el nombramiento para personal con a) antecedentes comprobados, b) hayan tenido un inadecuado desempeño dentro de la institución y c) estén en desacuerdo con la visión y misión institucional.

A su vez se prohíbe la contratación de personal con parentesco de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, nietos, tíos y sobrinos) y familiares políticos (conyugues, suegros, yernos o nueras, cuñadas

#### Nuevo personal:

1. Conformar el Comité de Selección (Gerencia Administrativo Financiera, Coordinación Nacional y/o Regional, Responsable Técnico del Proyecto)
2. Revisa los curriculums buscando que exista en la selección una paridad entre mujeres candidatas y varones candidatos.
3. Aplica el formulario de selección (calificación de la entrevista)
4. Los que califican según los criterios que se definen en los TDR, son los que definirán el proceso de contratación. Los TDR deben mencionar que el CEMSE no discrimina por sexo, raza, idioma, religión u cualquier otra forma de discriminación de acuerdo a la ley 045.
5. Califican para la entrevista
6. Se realiza la convocatoria a la entrevista
7. Comité de Selección lleva adelante las entrevistas
8. Se llena los formularios de evaluación de personal (criterios que se van adaptando según el cargo y la responsabilidad)
9. En función a los criterios que se tiene en el formulario se llenan el mismo en la Hoja de Entrevista, más el cuadro comparativo el Comité de Selección toma la decisión para elegir a la persona.
10. Se elabora el acta de selección, donde se pone los puntajes y el nombre de la candidata/o seleccionada/o.
11. Se comunica a la persona que ha sido seleccionada para que se apersona a la firma de su contrato debiendo adjuntar el Certificado de Registro Judicial de Antecedentes Penales (REJAP) y/o el Certificado de Antecedentes de la FELCN y FELCC.
12. Se procede a realizar el Contrato para la firma de la persona contratada.

#### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### OF. REGIONAL SUCRE

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

13. También debe firmar un documento de conocimiento de la política de ambientes sanos y seguros, así como la política de género.
14. Declaración Jurada de no tener conflicto de intereses de parentesco de consanguinidad o afinidad establecidos precedentemente.

### **Promociones**

Según el reglamento interno, artículo 42 para la promoción del personal debe cumplirse con los siguientes requisitos:

- a) Tener una evaluación de desempeño de nivel bueno o muy bueno a excelente.
- b) Cumplir con los términos de referencia para el cargo que se postula.
- c) Acreditar potencial para ocupar el cargo superior.

En caso de realizar el reclutamiento de un personal interno del CEMSE se debe proceder de la siguiente forma:

1. Finalizado cualquier proyecto, para otro nuevo se busca a la persona que podría trabajar dentro del nuevo proyecto. Pueden ser los técnicos/as que trabajaron y se los invita a que continúen trabajando con el nuevo proyecto en función del desempeño demostrado.
2. También la base de datos de pasantes que realizaron algún trabajo de pasantía se puede considerar para ser contratados.
3. Una vez elegida/o la candidata o candidato para el puesto se lleva la propuesta a una reunión con el Comité de Selección.
4. En reunión con dirección, gerencia administrativo financiera, gerencia de programas y proyectos se analiza los candidatos y se toma la decisión que puede ser mantener el puesto que realiza, o promocionarlo como coordinador de proyecto o contratar al personal que hizo la pasantía.

### **5.4. Inducción:**

De acuerdo al reglamento interno en el artículo 15 señala que cada Coordinador de Unidad, es responsable de la inserción laboral de los funcionarios bajo su dependencia, haciéndoles conocer sus funciones, familiarizando con sus tareas, así como introduciéndolo al equipo de trabajo de la institución.

1. En la entrevista del proceso de selección se le explica algunos aspectos como la filosofía, valores y la forma de trabajo de la organización.
2. La inducción al nuevo personal queda en la responsabilidad de la Coordinación Regional y el directo responsable del Proyecto del personal nuevo que se contrata. Si es el personal de la Oficina Nacional, los Gerentes y Coordinadores de proyectos nacionales quienes deban realizar el proceso de inducción al nuevo personal según el área en la que vaya a desempeñar sus funciones.
3. Debe explicarse la filosofía institucional, valores, objetivos de la institución y del proyecto donde trabajará.
4. Explicar cuál es el trabajo que deberá realizar, entregar manuales de funciones, procedimientos, documentación necesaria del proyecto.

#### **OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:**

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

#### **OF. REGIONAL EL ALTO:**

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

#### **OF. REGIONAL COCHABAMBA**

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

#### **OF. REGIONAL SANTA CRUZ:**

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

#### **OF. REGIONAL SUCRE**

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

#### **CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA**

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

### 5.5. Retiro del Personal:

Según el reglamento interno artículo 11 del CEMSE se tienen las siguientes modalidades de retiro:

5. Retiro voluntario: cuando el funcionario o funcionaria solicita su retiro de la institución por propia voluntad y lo expresa en forma escrita con una anticipación de 30 días por lo menos.
6. Jubilación: cuando el funcionario o funcionaria se acoge a la renta de vejez de acuerdo al régimen de Seguridad Social vigente.
7. Destitución: cuando el funcionario o funcionaria haya incurrido en una falta considerada causa de destitución inmediata estipulada en el contrato y la ley general del Trabajo vigente.
8. Incapacidad física calificada: cuando el funcionario o funcionaria ha perdido la capacidad de trabajo determinada por inhabilidad o por enfermedad física o mental, calificada por los servicios médicos de la Caja de Salud y de acuerdo a la gradación establecida en el código de Seguridad Social y disposiciones complementarias.
9. Retiro forzoso: cuando la institución por razones de reorganización, suprime definitivamente el cargo del funcionario o funcionaria o este enmarcado dentro el art. 16 de la ley General del Trabajo.
10. Conclusión del contrato.
11. Fallecimiento.

El procedimiento que se sigue para el retiro del personal es el siguiente:

#### 1. Personal a contrato por proyecto

- a. El personal que está contratado por proyecto firma un contrato solo por la duración del proyecto. El contrato es de renovación anual.
- b. Cada año se realiza el pago de su indemnización visado en el Ministerio de Trabajo.
- c. Se procede a la renovación del contrato por el tiempo que sea la conclusión del proyecto.
- d. Finaliza la relación contractual cuando acaba el proyecto. O también puede finalizar por retiro voluntario o porque el financiador suspende el financiamiento.

#### 2. Personal de planta

- a. El personal que se encuentra dentro de los cargos de planta firman un contrato por la prestación de servicios.
- b. Cada año se procede a realizar el pago de su indemnización previa solicitud del trabajador en el Ministerio de Trabajo.
- c. Se continua el contrato por la gestión una vez evaluado al personal.
- d. Finaliza la relación contractual cuando la parte patronal decide prescindir de los servicios o finaliza cuando es retiro voluntario solicitado.

### 5.6. Evaluación de Desempeño:

En relación a la evaluación de desempeño primero debemos referirnos a la Política Institucional de Evaluación de Personal que considera los siguientes aspectos:

- ✓ La no discriminación, exclusión o preferencia basada en cuestiones de sexo, raza, religión, tendencia política y otras que impliquen prácticas de segregación.

- ✓ La aplicación de criterios objetivos, basados en la ecuanimidad y justicia.
- ✓ Todo el personal sin excepciones, desde sus funciones deberá someterse al proceso de evaluación.
- ✓ La evaluación contemplará tres aspectos: técnico, administrativo y social.
- ✓ El o los instrumentos de evaluación serán elaborados por la Unidad de Planificación para la aprobación de la Dirección Nacional.

La evaluación del desempeño se guía por el Reglamento Institucional de Evaluación, del cual tomaremos como referencia el punto V, que explica el proceso de evaluación de desempeño:

La evaluación del desempeño como proceso que tiene que ver con la eficiencia y eficacia del personal en su fuente de trabajo, deberá realizarse en cada una de las unidades en forma periódica (semestral o anual), considerando los siguientes criterios:

- ✓ Cumplimiento de funciones
- ✓ Calidad de resultados
- ✓ Actualización del personal
- ✓ Calidad de las funciones y responsabilidad.
- ✓ Cumplimiento de Reglamento Interno
- ✓ Relaciones humanas

Para las evaluaciones de desempeño de los funcionarios del CEMSE se realizará revisiones o calificaciones a través de la evaluación 360°:

- Deberá presidir el personal ejecutivo de la institución, en coordinación con los responsables de unidades o áreas.
- Se revisará con ellos el desempeño de los dependientes.
- Se realizará la autoevaluación de cada empleado/a.
- Los empleados evaluarán a su jefe inmediato superior.
- Los empleados harán una co – evaluación en los niveles donde hay empleados que tienen pares.
- Se harán conocer los resultados de las evaluaciones tanto individuales como por área de trabajo.

Elementos que debe incluir la evaluación de desempeño:

- a) Evaluación a través de los perfiles de calificación, para ello se elegirá ciertos factores o facetas relacionadas con el desempeño en el trabajo. La evaluación se realizará bajo un número limitado de criterios que se expresan generalmente en:
  - ✓ Excelente
  - ✓ Bueno
  - ✓ Adecuada o normal
  - ✓ Insuficiente
  - ✓ Deficiente.

- b) Evaluación a través de informe de concepto, este informe deberá ser elaborado por el coordinador de la unidad, el contenido del informe deberá exponer las cualidades y defectos laborales de los funcionarios que se encuentran bajo su supervisión, su potencial de desarrollo, y otros aspectos de la personalidad del evaluado. Así como también los niveles superiores deben realizar otro informe para poder conocer las cualidades y defectos de los niveles de coordinación y niveles gerenciales para poder también guiar su potencial y desarrollo a través de planes de formación.
- c) Evaluación a través de observaciones al desempeño en el cargo, se recomienda aplicar esta técnica en la unidad de educación sobre todo en la evaluación que se realiza entre jefes y empleados y viceversa. La observación en su fuente de trabajo, permitirá identificar las habilidades y destrezas del personal en determinadas acciones.

### Cuadro de Relaciones de Evaluación

Autoevaluación	Co evaluación (Evaluación entre pares)	Evaluación Jefe inmediato superior	Jefe hacia sus empleados
Todos los empleados	Coordinadores nacionales de proyectos	Evaluación hacia el jefe por parte del personal a su cargo	Evaluación del jefe hacia sus empleados que están en su cargo
	Coordinadores regionales (no podrían hacer la de pares)		
	Técnicos de proyectos		
	Gerentes		

### Pasos para la Evaluación de 360°

- Preparación de la Evaluación de desempeño:** Elaboración del cuestionario que se aplicará, elaborar el cuadro de relaciones de evaluación para saber quién evaluará a qué jefes y quiénes se evaluarán entre pares y el jefe que evaluará a qué empleados.
- Comunicar al personal que se realizará la evaluación de desempeño:** Realizar un comunicado a todo el personal sobre la realización de la evaluación de desempeño, cómo se hará, cuando se la realizará, quiénes participarán y los beneficios que obtendrán de la evaluación.
- Aplicar el cuestionario de evaluación:** El mismo podrá ser realizado de manera manual, o a través de un sistema informatizado que le permita conocer a la persona que realizará la evaluación como debe realizar la misma. Es decir, su autoevaluación, la co – evaluación y la evaluación a su inmediato superior y/o inferior.
- Recolección de la información:** Si se realiza a través de un sistema informático deberá analizarse la información obtenida, realizando un informe que permita ver comparativamente como lo evaluaron sus jefes, sus pares, su autoevaluación.



5. **Retroalimentación:** El informe que se ha elaborado debe ser comunicado como forma de retroalimentación a cada empleado por parte de su jefe inmediato superior para que en una reunión conjunta se pueda analizar sus fortalezas y debilidades y con ellas realizar un plan de mejora respecto a los criterios que deba mejorarse.
6. **Diseño de planes de formación y desarrollo:** Una vez analizados con todos los empleados sus mejoras, se procederá a elaborar una propuesta para encarar las mejoras que son necesarias realizar en el personal para poder fortalecerlas a través de formación continua.



**OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:**

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

**OF. REGIONAL EL ALTO:**

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

**OF. REGIONAL COCHABAMBA**

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

**OF. REGIONAL SANTA CRUZ:**

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

**OF. REGIONAL SUCRE**

Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

**CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA**

"YACHACUNAPAQ JATUN WASI"  
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

“El CEMSE es una obra social de la Compañía de Jesús en Bolivia que promueve la igualdad de oportunidades en educación y salud con buenas prácticas innovadoras y productivas”



## FLUJOGRAMAS DE PROCESOS



### OF. CENTRAL y REGIONAL LA PAZ:

c. Pichincha N° 750  
Casilla: N° 283  
Teléfono: 2280183  
2280800  
cemse@cemse.edu.bo  
www.cemse.edu.bo

### OF. REGIONAL EL ALTO:

Centro "Tupac Amaru": Zona Alto Lima  
Primera Sección - c. Alto de La Alianza N° 60  
Teléfono: 2845478

Centro "Vicente Donoso Torres"  
c. Huaycheño y Uyuni N° 1000  
Zona Huayna Potosí II Sección.

### OF. REGIONAL COCHABAMBA

Avenida Beijing N° 1390  
esquina Calle Idelfonso Murguía  
Teléfono: (4) 4425590  
Edificio Cooperativa Hospicio, 2do Piso

### OF. REGIONAL SANTA CRUZ:

Villa 1° de Mayo, Calle 6 oeste N° 81-B,  
a dos cuadras de la Av 16 de julio

### OF. REGIONAL SUCRE

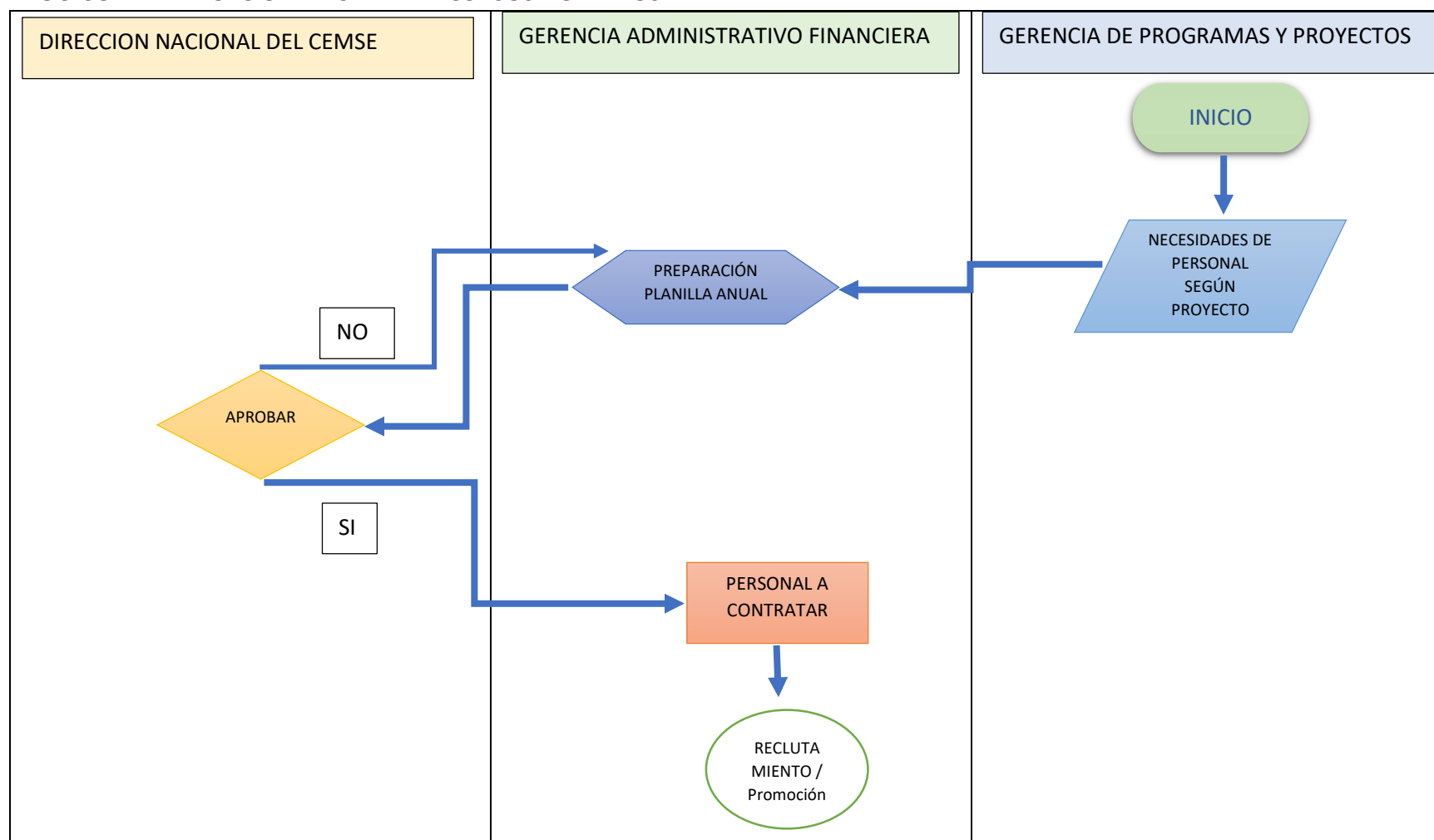
Av. German Busch N° 669  
Teléfono: 6465486

### CAMPO DE APRENDIZAJE SURIMA "YACHACUNAPAQ JATUN WASI"

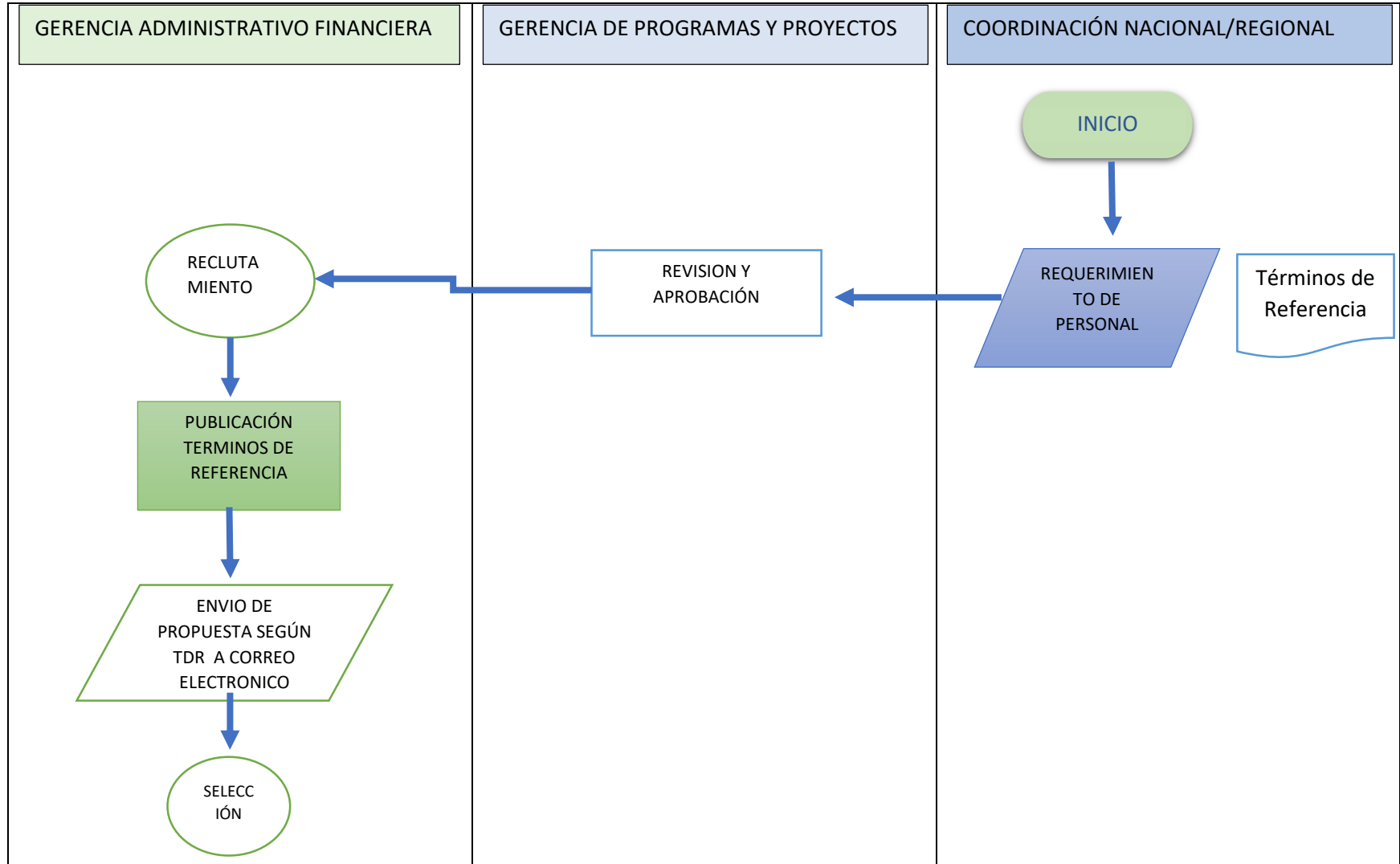
A 60 Km de Sucre Carretera de Cochabamba

## FLUJOGRAMAS DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

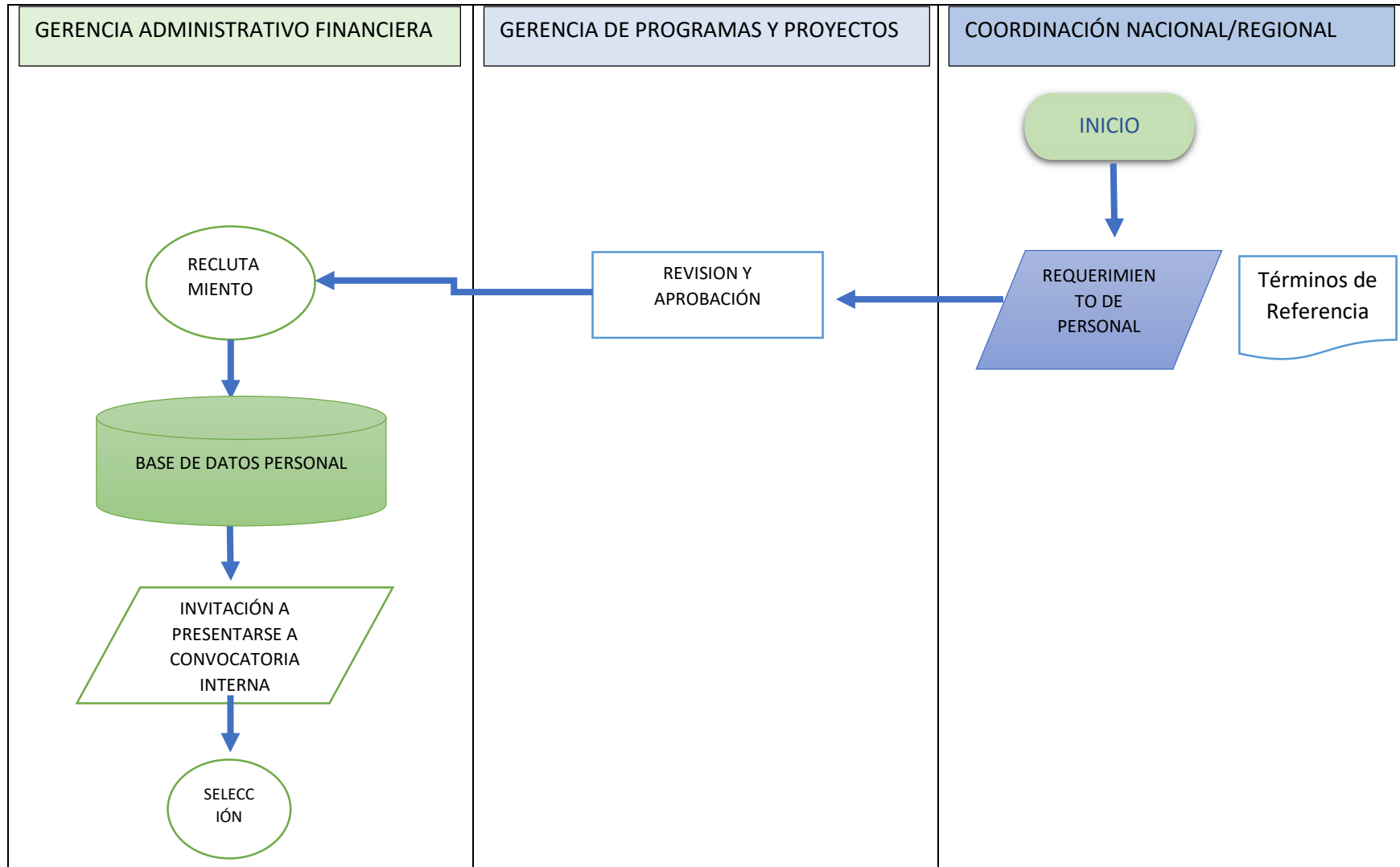
### PROCESO: PLANIFICACIÓN ANUAL DE RECURSOS HUMANOS



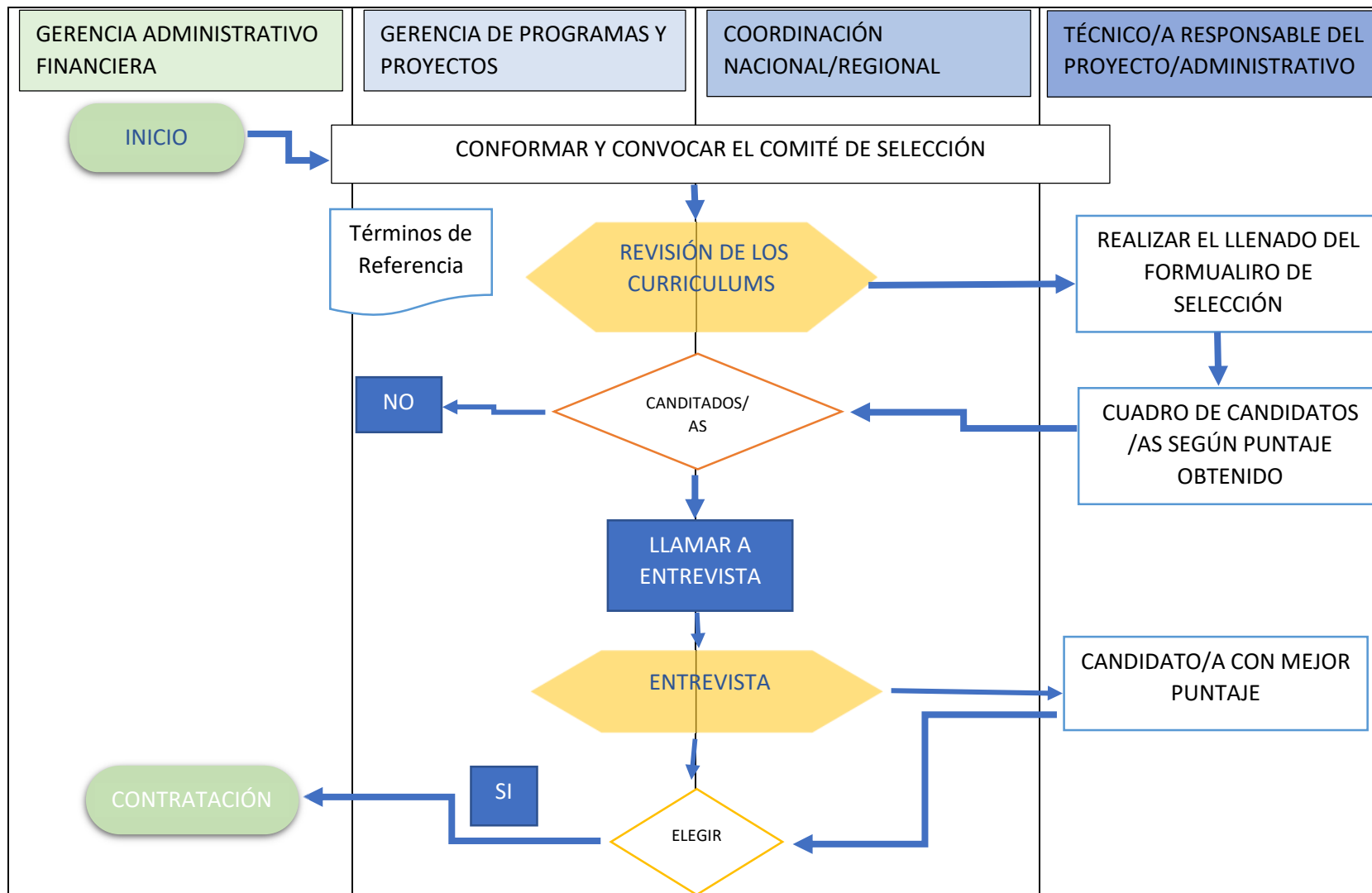
**PROCESO: RECLUTAMIENTO NUEVO PERSONAL**



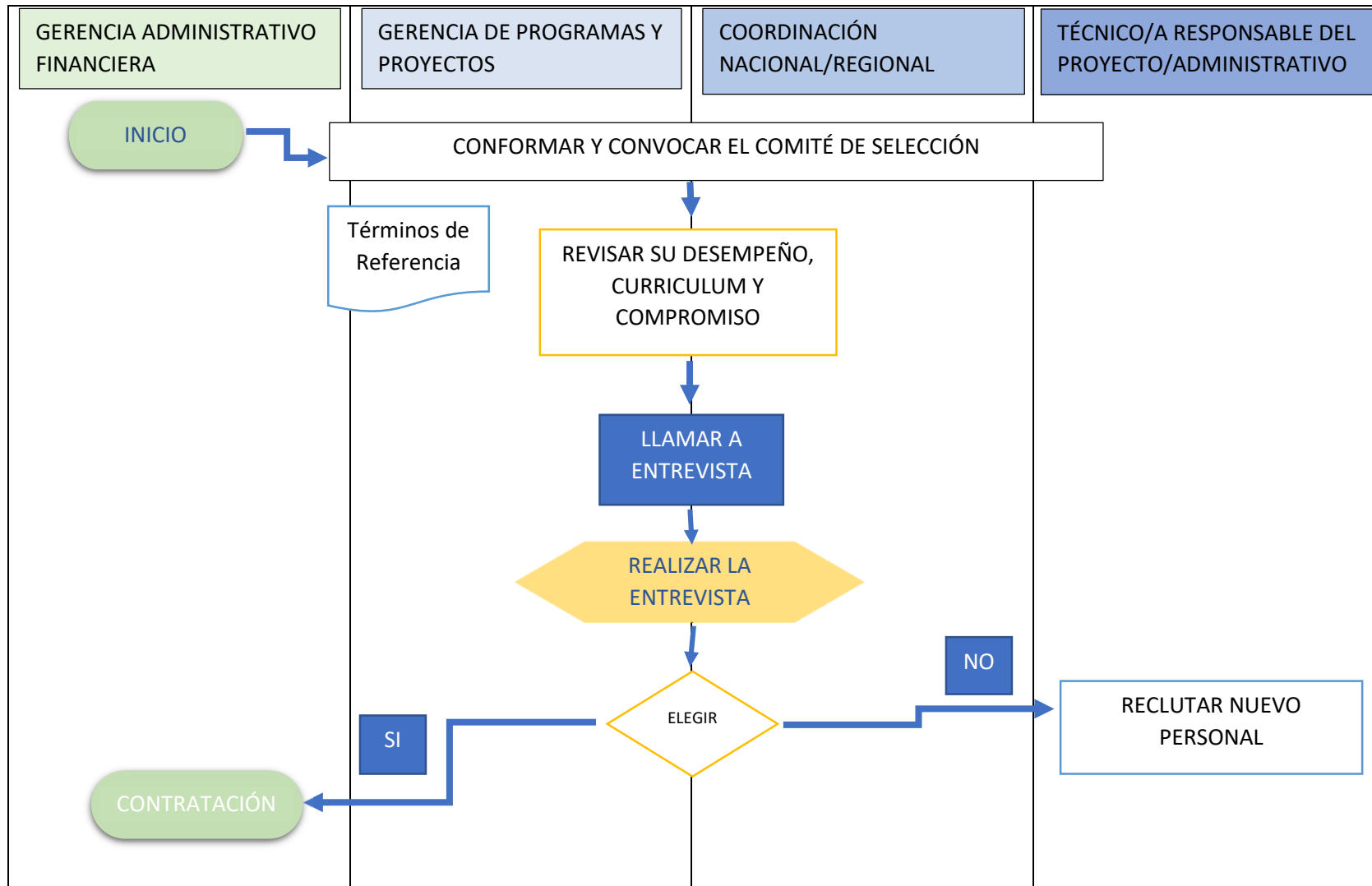
### PROCESO: RECLUTAMIENTO POR PROMOCIÓN



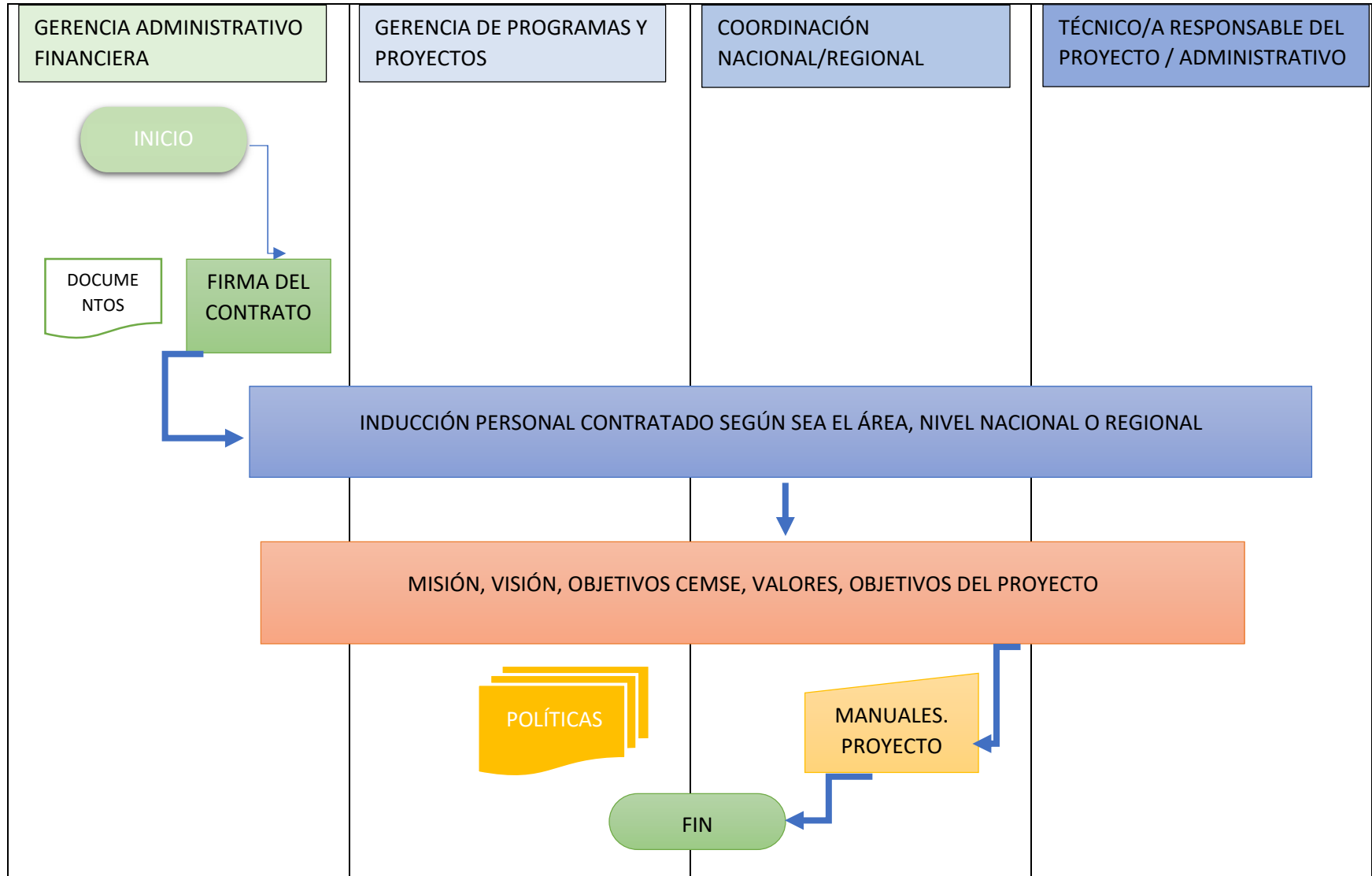
**PROCESO: SELECCIÓN NUEVO PERSONAL**



## PROCESO: SELECCIÓN POR PROMOCIÓN INTERNA

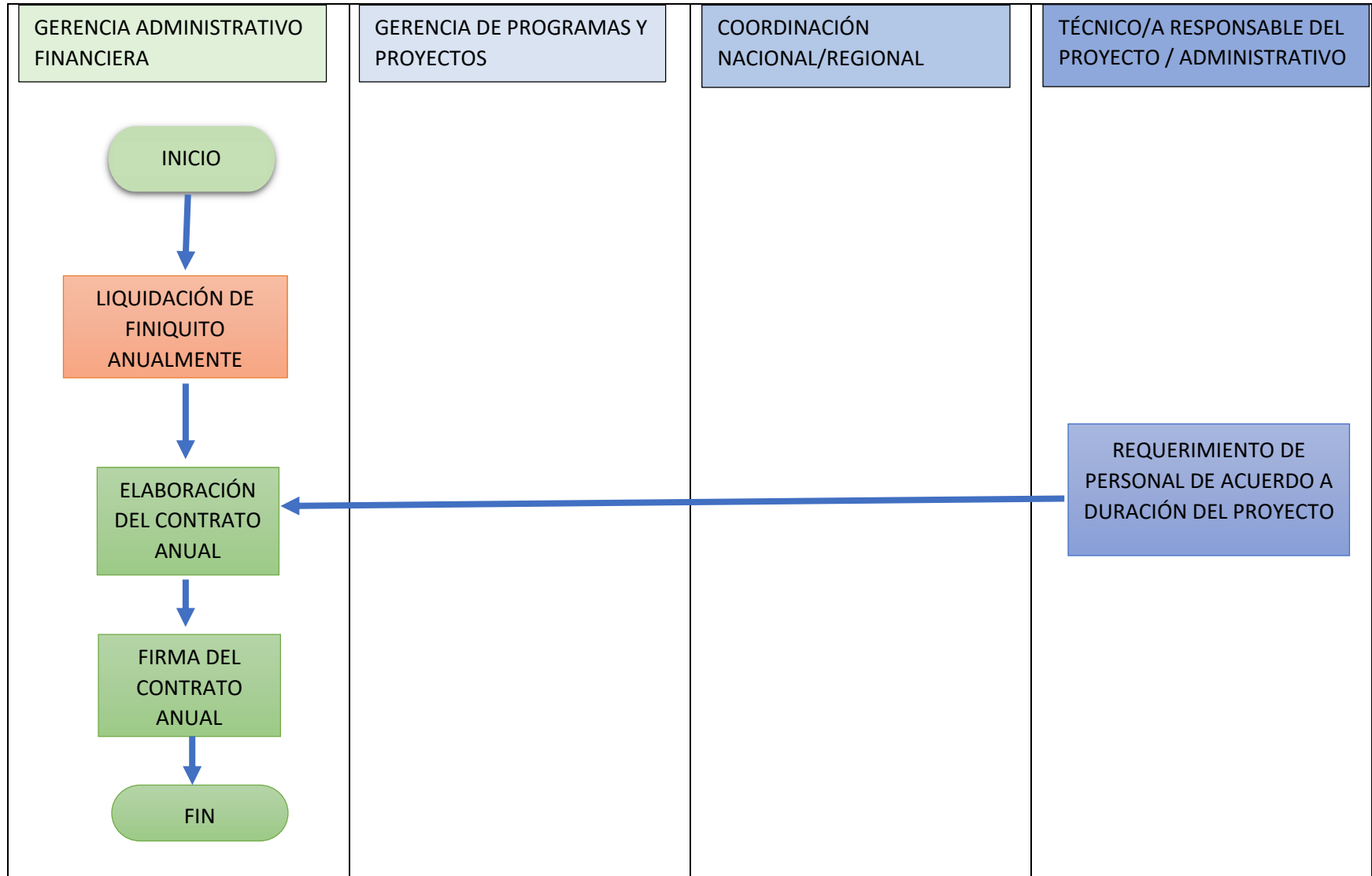


**PROCESO: INDUCCIÓN**





**PROCESO: RETIRO DEL PERSONAL**



**PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

