

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

"PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL DE LA FUERZA AÉREA BOLIVIANA"

POSTULANTES

**: VIRGINIA PATRICIA LOAYZA AMAYA
MARIELA QUISPE YUJRA**

TUTORA ACADÉMICO

: DRA. INES DEL PILAR VERA AYOROA

TUTOR INSTITUCIONAL

**: TCNL. DEMA. JUAN CARLOS DORIA MEDINA
PAREDES**

**LA PAZ – BOLIVIA
2009**

INDICE

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL

1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1.Objetivo General.....	3
1.3.2.Objetivos Específicos.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. ALCANCE.....	5
1.5.1.Geográfico.....	5
1.5.2.Temático.....	5
1.5.3.Temporal.....	5
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6.1.Métodos de Investigación.....	6
1.6.1.1. Método General.....	6
1.6.1.1.1. Método Deductivo.....	6
1.6.2.Tipo de Investigación.....	6
1.6.3.Técnicas de Investigación.....	7
1.6.3.1. Investigación de Campo.....	7
1.6.3.1.1. Observación.....	8
1.6.3.1.2. Entrevista.....	8
1.6.3.1.3. Encuesta.....	8
1.6.3.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1.1.Administración.....	11
2.1.2.Recursos Humanos.....	12
2.1.3.Administración De Recursos Humanos.....	13
2.1.4.Sistema.....	13
2.1.5.Enfoque de Sistemas Aplicado a la Administración de Recursos Humanos.....	14
2.1.6.Función de Movilidad de Personal.....	17
2.1.6.1. Concepto.....	17
2.1.6.2. Objetivo.....	17
2.1.6.3. Tipos de Movimiento de Personal en las organizaciones.....	18
2.1.6.3.1. Promoción.....	18
2.1.6.3.2. Rotación de Puestos.....	18
2.1.6.3.3. Transferencia.....	20
2.1.6.3.4. Separaciones.....	21
2.1.7.Planificación Administrativa.....	22
2.2. MARCO LEGAL.....	23
2.2.1.Constitución Política del Estado.....	23
2.2.2.Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) Nº 1178 del 20 de Julio de 1990.....	24
2.2.2.1. Sistema de Administración de Personal.....	25
2.2.3.Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación “Comandantes de la	

independencia de Bolivia" (LOFA), N° 1405 del 30 de diciembre de 1992.....	25
2.2.4. Decreto Supremo 26115 - Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP).....	26
2.2.4.1. Sistema de Administración de Personal.....	27
2.2.4.1.1. Subsistema de Movilidad de Personal.....	27
2.2.4.1.1.1. Procesos del Subsistema de Movilidad de Personal.....	28
2.2.4.1.1.1.1. Proceso de Promoción.....	28
2.2.4.1.1.1.2. Proceso de Rotación.....	29
2.2.4.1.1.1.3. Proceso de Transferencia.....	29
2.2.4.1.1.1.4. Proceso de Retiro.....	29
2.2.5. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP)....	31
2.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	31
2.3.1. Antecedentes Institucionales.....	32
2.3.2. Misión.....	33
2.3.3. Visión.....	33
2.3.4. Objetivos Estratégicos Institucionales.....	34
2.3.5. Organigrama de la Fuerza Aérea Boliviana.....	35

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	36
3.1.1. Objetivo General.....	36
3.1.2. Objetivos Específicos.....	36
3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2.1. Métodos de Investigación.....	37
3.2.1.1. Método General.....	37
3.2.1.1.1. Método Deductivo.....	37
3.2.2. Tipo de Investigación.....	37
3.2.3. Técnicas de Investigación.....	38
3.2.3.1. Investigación de Campo.....	38
3.2.3.1.1. Observación.....	39
3.2.3.1.2. Entrevista.....	39
3.2.3.1.3. Encuesta.....	39
3.2.3.2. Investigación Documental.....	40
3.2.4. Operacionalización de los objetivos de estudio.....	40
3.3. Recopilación de datos y muestreo.....	42
3.3.1. Universo y sujeto de investigación.....	42
3.3.1.1. Definición de sujetos de investigación.....	42
3.3.2. Tipo de muestreo.....	42
3.3.3. Determinación del tamaño de la muestra: Personal Civil.....	43
3.3.4. Determinación del tamaño de la muestra: Jefes de Unidades y Reparticiones Militares.....	44
3.4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	45
3.5. CONCLUSIONES.....	72

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. OBJETIVOS.....	75
4.1.1. Objetivo General.....	75
4.1.2. Objetivos Específicos.....	75
4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	76
4.2.1. Políticas.....	76
4.2.2. Procedimientos.....	76

4.2.3. Subsistema de Movilidad de Personal.....	76
4.2.3.1. Proceso de Promoción.....	77
4.2.3.2. Proceso de Rotación.....	82
4.2.3.3. Proceso de Transferencia.....	84
4.2.3.4. Proceso de Retiro.....	87

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	90
5.2. RECOMENDACIONES.....	90

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS

FIGURA Nº 1	El sistema y sus cuatro elementos.....	14
FIGURA Nº 2	Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	15
FIGURA Nº 3	Subsistema de Movilidad de Personal.....	16
CUADRO Nº 1	Operacionalización de los objetivos de estudio.....	41
CUADRO Nº 2	Muestra Estratificada del Escalafón Civil.....	44
CUADRO Nº 3	Muestra de Máximas Autoridades Funcionales por Unidades y Reparticiones Militares Aeronáuticas.....	45
GRÁFICO Nº 1	Documentos de la institución en el que se basa el personal civil para desarrollar sus actividades laborales.....	46
GRÁFICO Nº 2	Disposiciones legales que rigen la Administración de Personal Civil en la Fuerza Aérea.....	47
GRÁFICO Nº 3	Conocimiento el contenido finalidad y ámbito de aplicación de la Ley Nº 1178.....	49
GRÁFICO Nº 4	Grado de conocimiento de las NB-SAP y sus Subsistemas.....	50
GRÁFICO Nº 5	Conocimiento del objetivo de las NB-SAP.....	50
GRÁFICO Nº 6 y 7	Evaluación del desempeño laboral del personal civil.....	51
GRÁFICO Nº 8 y 9	Técnicas que se consideran para la evaluación de desempeño.....	52
GRÁFICO Nº 10 y 11	Capacitación del Personal Civil de la Fuerza Aérea.....	55
GRÁFICO Nº 12 y 13	Evaluación del desempeño y capacitación como insumo para movilidad de personal civil.....	57
GRÁFICO Nº 14	Personal civil sujeto a cambios de puesto o cargo.....	59
GRÁFICO Nº 15 y 16	Cambios a los que se sujetan el personal civil.....	60
GRÁFICO Nº 17	Criterios que se consideran la promoción vertical y horizontal.....	62
GRÁFICO Nº 18	Criterios que se consideran para los cambios temporales.....	63
GRÁFICO Nº 19	Criterios que se consideran para los cambios permanentes.....	65

GRÁFICO N° 20 y 21	Conocimiento de las causales para el retiro del personal civil... 67
GRÁFICO N° 22 y 23	Responsables para llevar adelante el proceso de promoción, rotación, transferencia y retiro..... 68
GRÁFICO N° 24	Responsables para los retiros del personal civil..... 69
GRÁFICO N° 25 y 26	Conocimiento de los procedimientos para la movilidad del personal civil..... 70

INTRODUCCIÓN

La Carrera de Administración de Empresas perteneciente a la Universidad Mayor de San Andrés cumple la labor de interacción social a través de la intervención de estudiantes egresados en la elaboración de Trabajos Dirigidos, con el propósito de coadyuvar al fortalecimiento organizacional de las instituciones que brindan sus servicios a la sociedad.

En este contexto, la Carrera de Administración de Empresas suscribió el convenio de cooperación interinstitucional con la Fuerza Aérea Boliviana (FAB).

Por tanto, el contenido del presente documento está orientado a presentar los resultados de una investigación realizada en la FAB, con el propósito de proponer un documento formal relativo a la movilidad, que contribuya a la administración de personal civil.

La estructura del documento se organiza en la siguiente forma:

El Capítulo I de aspectos generales, se dedica a la descripción del problema, así como los fines de dicho trabajo, su justificación, precisando los alcances y la metodología que orientó la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico de la investigación en cuyo desarrollo se describen los diferentes conceptos fundamentales referidos y relacionados con la movilidad de personal; normativa legal relacionada con el contexto institucional; y antecedentes históricos, misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

El Capítulo III, consta de dos partes. La primera parte, esta dedicada a proporcionar las referencias metodológicas utilizadas en el diagnóstico que orientaron la recolección de los datos y el análisis de los mismos para tal efecto. En la segunda parte, se exponen los resultados y conclusiones del diagnóstico realizado.

El Capítulo IV se destina a la presentación de la propuesta: “Planificación de la Movilidad del Personal Civil de la Fuerza Aérea Boliviana”; como una alternativa de solución orientada a delinear una serie de políticas para la definición de procedimientos, finalizando con las conclusiones y recomendaciones correspondientes, que pueden aplicarse para solucionar las deficiencias encontradas.

Se incluye además, como anexos cuestionarios de encuesta utilizados en el documento para comprender y fundamentar determinados aspectos del diagnóstico. Finalmente, se incluye un conjunto de referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

MARCO GENERAL

1.1. ANTECEDENTES

El 26 de septiembre de 1957, durante la gestión de gobierno del Dr. Hernán Siles Zuazo, mediante Decreto Supremo N° 04743 se creó la Fuerza Aérea Boliviana (FAB); aunque el origen de la aviación militar boliviana data desde 1923 con la fundación de una Escuela de Aviación Militar.

La FAB como componente orgánico de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) de la Nación, destinada a garantizar la defensa y seguridad aérea del Estado, constituye una fuerza que evoluciona constantemente y contribuye a su vez al desarrollo y progreso del país. Está constituida por el Comando General de la Fuerza Aérea como el máximo organismo del mando aéreo en todos los aspectos de su actividad militar, depende en lo administrativo del Ministerio de Defensa Nacional y en lo técnico - operativo del Comando en Jefe de las Fuerzas Armadas de la Nación; para el cumplimiento de sus funciones específicas. El Comando General de la Fuerza Aérea está integrado, de acuerdo a lo que establece el artículo N° 63 de la Ley Orgánica de las FF.AA. de la Nación (LOFA) N° 1405, por el Comandante General, Jefatura del Estado Mayor General, Inspectoría General y el Estado Mayor General con sus respectivos Departamentos de Asesoramiento Técnico – Administrativo: Departamento I – Personal, Departamento II – Inteligencia, Departamento III – Operaciones, Departamento IV – Logística y Departamento V – Institutos.

El Departamento I del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Boliviana (EMGFAB), tiene el objetivo de “asesorar y asistir al Comandante en la Administración de los Recursos Humanos, proporcionando racionalmente apoyo en la estructura orgánica de las diferentes unidades, institutos y reparticiones militares de la Fuerza Aérea para satisfacer las necesidades y requerimientos de personal, tanto en tiempo de paz como de guerra, con objeto de contribuir al

cumplimiento de la misión asignada” (1). Está conformado por: Jefatura de Departamento, Sub - Jefatura de Departamento, Secciones Orgánicas, Sub - Secciones Orgánicas, Asesorías y Secretarías.

La Sección “C” Personal Civil, tiene el objetivo de “asesorar al Jefe de Departamento en asuntos relacionados con la organización y administración del personal del Escalafón de Servicios y Civil de la FAB, para contribuir con el cumplimiento del objetivo del Departamento I – EMGFAB”. (2)

De acuerdo con el artículo N° 22 del Reglamento de ascensos para el personal de las Fuerzas Armadas, “el Escalafón Civil comprende al personal incorporado a las FF.AA., previo cumplimiento de los requisitos exigidos por la LOFA en el art. 97 inc. c), y reglamento de ascenso de cada Fuerza. Este personal no tiene grado militar, se diferencia por niveles y se dividen en el Sub – Escalafón Profesional, Sub – Escalafón Técnico, Sub – Escalafón Administrativo y Sub – Escalafón Apoyo Administrativo”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para identificar los problemas que afectan a la movilidad del personal civil, y por ende a la Fuerza Aérea, se efectuó un diagnóstico preliminar de la normativa institucional, en base al estudio de la documentación recopilada, las entrevistas libres no estructuradas y observación directa.

Como parte del problema se identificaron varias dificultades en el funcionamiento de los procesos de movilidad. A continuación analizamos las principales:

- Los movimientos de personal civil están sujetos a la voluntad y oportunidad del superior o del personal dependiente.

¹ *Manual de Organización y Funciones del Departamento I - EMGFAB.*

² *Ídem.*

- La ausencia de procesos y procedimientos escritos de movilidad de personal civil, ocasiona que las tareas administrativas se realicen de una manera informal llegando a implantar así procedimientos empíricos y en ocasiones llevándolos a improvisar de acuerdo a las necesidades que se presentan.
- Si bien existe normativa diversa para la administración de personal civil de las Fuerzas Armadas en la práctica, estas actividades no se cumplen eficientemente debido a que dicha normativa es general y no existe una específica para la Fuerza Aérea.

Consecuentemente se identifica el problema principal:

La falta de lineamientos que normen y especifiquen claramente la función de movilidad del personal civil de la Fuerza Aérea Boliviana, ocasiona deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la administración de personal civil.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Se encuentra determinado de la siguiente manera:

Aplicar la planificación como instrumento para la movilidad en la Fuerza Aérea en procura de la eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión de personal civil.

1.3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para llegar a la consecución del objetivo general serán los siguientes:

- Establecer relación entre los instrumentos administrativos y legales institucionales con la movilidad funcionaria en la administración de personal civil.

- Diagnosticar la actual situación de funcionamiento de la movilidad, en el ámbito de la administración de personal civil de la Fuerza Aérea.
- Establecer políticas mediante las cuales se consiga normar los procesos de movilidad, en función a la naturaleza y características propias de la institución.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control para los procesos de movilidad.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales dinámicos, en los cuales, las personas están continuamente cambiando sus funciones y sus puestos, ya que con frecuencia muchos factores generan la necesidad de cambios de personal, dentro y fuera de la organización.

Es así que la importancia de la movilidad radica en su conveniencia como medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. En este sentido, desde un punto de vista ideal la movilidad debe ser instrumento de una gestión basada en resultados. De tal manera, que debería ofrecer a la organización un personal con las cualidades apropiadas capaz de responder a las demandas del entorno.

Por tanto, en cualquier organización y la Fuerza Aérea no es una excepción en este sentido, la aplicación de la función de movilidad exige una planificación cuidadosa, que no debe interrumpir el desempeño de las actividades.

Así mismo, el marco normativo de las instituciones del Estado, contemplan como elemento determinante el rol del factor humano en la administración pública que se halla regulado por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal que establece los procesos de la Movilidad Funcionaria, dispuesta a través del Decreto Supremo N° 26115, en el marco de la Ley N° 1178 de

Administración y Control Gubernamentales, que constituyen herramientas de gerencia pública estrechamente relacionada con la Administración de Recursos Humanos, motivo por el cual es objeto de estudio, porque se encuentra dentro del campo de la ciencia administrativa.

Con el resultado de la presente investigación, se espera a partir de su aplicación, que la Fuerza Aérea supere las deficiencias que sean identificadas en el diagnóstico, mediante la formulación de políticas y la definición de procedimientos para acciones futuras.

1.5. ALCANCE

1.5.1. Geográfico

El presente trabajo se desarrollará en las Unidades y Reparticiones Militares de la Fuerza Aérea con sede en la ciudad de La Paz.

1.5.2. Temático

El área de estudio de la investigación esta referida a la Administración de Personal o de Recursos Humanos.

En este sentido, la investigación se concentrará en analizar las normas e instrumentos que emplea el Departamento I - Personal en la administración del personal civil relativo al Subsistema de Movilidad en el marco de las Normas Básicas del Sistema Administración de Personal de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

1.5.3. Temporal

El presente estudio comprende el periodo 2007-2008.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La metodología de investigación, es la cadena ordenada de pasos que debe seguirse para estructurar el proceso de investigación y llegar al conocimiento de algo que se desea investigar con una finalidad determinada”. (3)

1.6.1. Método de Investigación

“El método de investigación es un elemento necesario de lo contrario sería difícil demostrar la validez objetiva de lo que se afirma. No debe olvidarse que seguir con rigor el trabajo científico en el método, conduce a resultados confiables, validos y precisos; de otra manera. Sólo se obtendrá resultados imprecisos y confusos”. (4)

1.6.1.1. Método Deductivo

“El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico, pueden descubrirse varias suposiciones”. (5)

Este método permitirá efectuar una investigación sobre la situación actual de la Fuerza Aérea Boliviana respecto a la administración de personal civil, analizando la aplicación y el funcionamiento del Subsistema de Movilidad de Personal.

1.6.2. Tipo de Investigación

“Establece el modelo de investigación que guía la forma, la técnica más apropiada para comprobar las hipótesis o buscar las respuestas al problema de investigación”. (6)

³ KORIA Paz Richard A., “La metodología de la investigación desde la Práctica Didáctica”, 1º Edición, Bolivia, 2007, Pág. 22.

⁴ HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación”, 4º Edición, Ed. McGraw-Hill, México, 2007, Pág. 117

⁵ ZORRILLA Arena Santiago, TORREZ Xammar Miguel, “Guía para Elaborar la Tesis”, Ed. McGraw-Hill, México, 2001, Pág. 33

⁶ KORIA Paz Richard A., Op. Cit., Pág. 82.

Las investigaciones **analíticas o explicativas**, “permiten explicar el origen y las causas de un fenómeno” (7). El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos.

La investigación **descriptiva**, “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (8)

En consecuencia, el estudio será de carácter **analítico – descriptivo** a partir del análisis de cada uno de los procesos que conforman la Movilidad Funcionaria, que proporcionará las bases para describir la situación actual de la Fuerza Aérea respecto de la movilidad del personal civil. Utilizando los instrumentos de medición necesarios: observación, encuestas, entrevistas, análisis de la información documental y toda la información que se considere pertinente.

1.6.3. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se aplicarán serán las siguientes:

1.6.3.1. Investigación de Campo

“Esta clase de investigación busca recabar información a través de la exploración, observación directa y análisis del sujeto o unidad investigativa, es decir, ejecuta la investigación en el lugar mismo de los hechos. La principal característica de los instrumentos que utiliza para la recopilación de la información es que son de tipo primario como: la observación, la entrevista, la encuesta y el cuestionario”. (9)

Mediante la investigación de campo se obtendrá información de forma directa sobre las actividades respecto de la administración de personal civil, asimismo, permitirá confirmar la existencia del problema.

Los instrumentos que se aplicarán en el presente trabajo serán: entrevistas, encuestas y observación directa dirigidas a los sujetos de estudio establecidos en

⁷ *Íbidem.*, Pág. 91.

⁸ *HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, Op. Cit, Pág.103.*

⁹ *Ídem. Pág. 78*

la muestra, para efectuar un diagnóstico que permita establecer los aspectos relacionados con el problema planteado.

1.6.3.1.1. Observación

“Permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados. En otras palabras, la observación ayuda al investigador a discernir, a inferir, a establecer hipótesis y buscar pruebas”. (10)

Se acudirá a la observación para ampliar la información obtenida en las entrevistas, además de verificar el problema existente en la entidad, clasificando y recabando los datos y los acontecimientos pertinentes.

1.6.3.1.2. Entrevista

“La entrevista es la comunicación interpersonal que se produce entre el investigador y el sujeto de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. (11)

Se entrevistará para precisar aclarar y profundizar en el tema de interés, a través de entrevistas libres no estructuradas, a ser aplicadas a los sujetos vinculados que constituyen un aporte fundamental para lograr los objetivos del estudio.

1.6.3.1.3. Encuesta

“La encuesta es el método de recopilación de datos acerca de hechos objetivos, opiniones, conocimientos, etc., basado en una interacción directa con el encuestado o la persona que responde”. (12)

¹⁰ ZORRILLA Arena Santiago, TORRES Xammar Miguel, Op. Cit Pág. 67

¹¹ VELASCO Salazar Carlos, “Metodología de la investigación”, Editorial El País, Santa Cruz, Bolivia, 1993, Pág. 234, citado por KORJA Paz Richard A., Op. Cit., Pág. 115

¹² VELÁSQUEZ Fernández Ángel R., Rey CORDOVA Nérida, “Metodología de la Investigación Científica”, Editorial San Marcos, Lima, Perú, 1999, Pág.167, citado por KORJA Paz Richard A., Op. Cit., Pág. 114

Se realizará la encuesta con el propósito de obtener información precisa, a través de un cuestionario previamente diseñado, que constituye el formulario o el instrumento de recolección de datos, en el que se establecerán por orden de importancia todas las preguntas que se consideren pertinentes en relación con los objetivos del estudio; a ser aplicados en los sujetos de estudio y a los sujetos vinculados con la investigación.

1.6.3.2. Investigación Documental

“La investigación documental permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta. Es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización y análisis de datos e información a partir de su ubicación en documentos”. (13)

Es necesario proceder a la revisión bibliográfica para elaborar el marco teórico, toda vez que se hace uso de conceptos y teorías que se encuentran desarrolladas en textos de estudio, libros y otras fuentes documentales específicas en materia de Administración de Recursos Humanos referido y relacionado con el tema de Movilidad de Personal, que sustentará el trabajo de investigación.

Adicionalmente, esta técnica permitirá obtener datos históricos e información a través de documentos con los que se regulan y desarrollan las actividades de la institución, incorporados en el marco legal e institucional, que presentarán la siguiente estructura:

- a) Constitución Política del Estado.
- b) Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- c) Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación “Comandantes de la Independencia de Bolivia”, N° 1405.

¹³ MEJIA Ibañez Raúl, “Metodología de la Investigación”, La Paz, Bolivia, 2ª Edición, 2001, Pág. 52

- d) Decreto Supremo Nº 26115 – Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- e) Plan Estratégico Institucional.
- f) Resumen Histórico de las Brigadas Aéreas, Institutos y Unidades de la Aviación Militar, etc.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen los conceptos y definiciones fundamentales ha ser utilizados en la presente investigación; y proporcionar un marco conceptual, legal e institucional para interpretar los resultados, las conclusiones, recomendaciones y propuesta del estudio.

Por tanto, la estructura del marco teórico queda definida de la siguiente manera: En primer lugar, se expone el concepto de administración como componente básico de cualquier organización, se describe la importancia de los recursos humanos y como campo de acción de la administración de personal presentada como un sistema en el que opera el subsistema de movilidad de personal.

En segundo lugar, se presenta a la función de movilidad, para después profundizar en los tipos de movimiento de personal en las organizaciones, y se utiliza el concepto referente a la planificación para explicar su importancia.

Finalmente, se describen aspectos legales de la institución y generales relacionados con el tema, además de la descripción de la naturaleza de la organización.

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. Administración

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (14)

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (15)

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, 7ª Edición, Ed. McGraw -- Hill, México, 2006, Pág. 10.

“En la práctica la administración es un arte; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios”. (16)

La administración es ciencia y arte; compuesta de conceptos, teorías, principios y técnicas en que se basa para su aplicación, que con el ejercicio coordinado de funciones fundamentales; a través del esfuerzo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles permite alcanzar los objetivos establecidos.

2.1.2. Recursos Humanos

“El término recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización. Los recursos humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones”. (17)

Son las “personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo”. (18)

Todas las organizaciones están constituidas por personas. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Por ello, se puede decir que constituyen el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización.

¹⁵ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, “Administración: Una perspectiva global”, 12º Edición, Ed. McGraw – Hill, México, 2004, Pág. 6.

¹⁶ *Ibidem*, Pág. 14.

¹⁷ WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith, “Administración de personal y recursos humanos”, 5º Edición, Ed. McGraw-Hill, 2000, Pág. 6.

¹⁸ CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5º Edición, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2001. Pág. 128.

2.1.3. Administración de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos, conocida también como administración de personal consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”. (19)

Es el “estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva”. (20)

La administración de recursos humanos considera el proceso administrativo integrado por funciones específicas orientadas a la dotación de personal, evaluación del desempeño, movilidad, capacitación y controles administrativos a través de políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de éstos y las organizacionales.

2.1.4. Sistema

“Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar, determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) que retornan al ambiente” (21).

Entonces, sistema es un conjunto organizado de partes que interactúan dinámicamente con relación a una finalidad. Todo sistema para operar requiere de

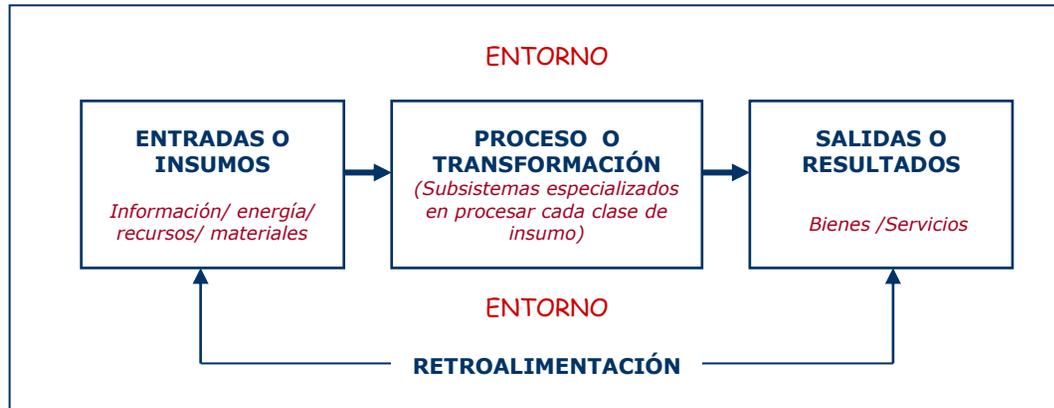
¹⁹ CHIAVENATO Idalberto, *Op. Cit.*, Pág. 165.

²⁰ WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith, *Op. Cit.*, Pág. 560.

²¹ CHIAVENATO Idalberto, *Op. Cit.*, Pág. 15.

ciertos insumos obtenidos en el ambiente que se van transformando hasta convertirse en determinados productos, generando retroalimentación y manteniendo en funcionamiento al sistema, tal como se aprecia en la figura N° 1.

FIGURA N° 1. EL SISTEMA Y SUS CUATRO ELEMENTOS



Fuente: *Elaboración propia en base al Modelo general de sistema abierto de CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit., Pág. 774 y Concepto de sistema de JÓRDAN Jimeno Antonio, Op. Cit., Pág. 68.*

2.1.5. Enfoque de sistemas aplicado a la Administración de Recursos Humanos

“Una organización es también un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos, etc. Cada actividad de recursos humanos constituyen un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Cada subsistema es influido por los objetivos y normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera.

Por ello las actividades del departamento de personal deben evaluarse respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización.”⁽²²⁾

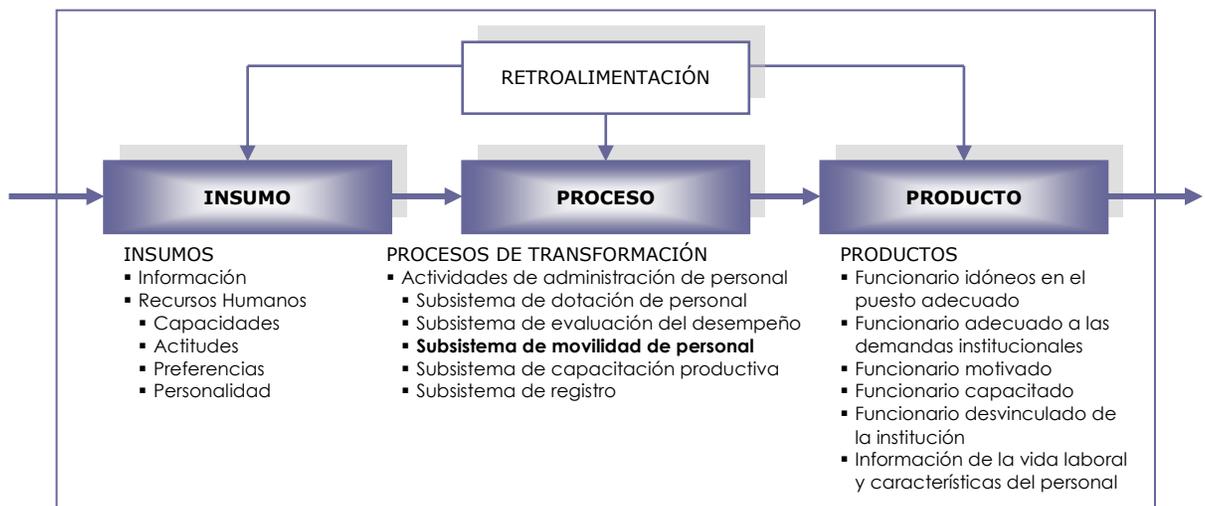
“Un concepto de sistemas aplicado, describe las actividades de la administración de personal, en términos de una transformación: la entrada de insumos y la

²² WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith, Op. Cit., Págs. 20, 21,26.

conversión en determinados productos. Una vez cumplido el ciclo, el especialista en personal, verifica los resultados para cerciorarse de que sean correctos. Este proceso de verificación, produce una retroalimentación, información que ayuda a evaluar el éxito o el fracaso que se haya obtenido”. (23)

La administración de los recursos humanos forma parte de un sistema, que es la organización, el que actúa como un sistema por si mismo en el que cada parte se interrelaciona con otras para realizar acciones conjuntas mediante las cuales una organización trata con las personas que la integran para lograr un desempeño adecuado, que a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior, para producir resultados que ayudan a que la organización logre sus objetivos.

FIGURA Nº 2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia en base al Modelo simplificado de un sistema de administración de recursos humanos de WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith, Op. Cit., Pág. 22

La figura Nº 2, nos presenta a la Administración de Recursos Humanos como un sistema que se desarrolla en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas interrelacionados. La existencia de esta relación será indispensable para que las políticas y prácticas de personal respondan a prioridades y objetivos definidos, y no a comportamientos reactivos. La comprobación de estas

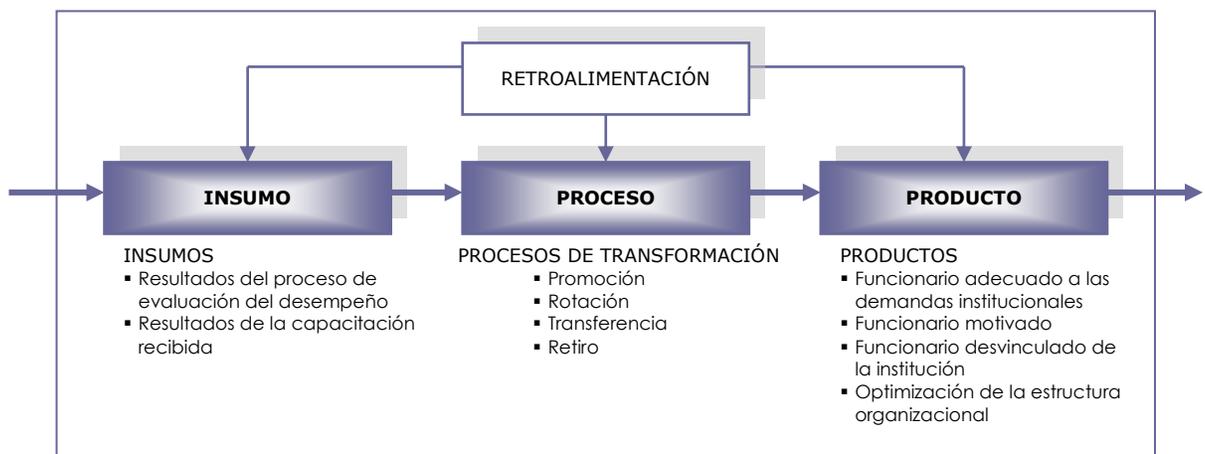
²³ RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, “Introducción a la administración con enfoques de sistemas”, 4º Edición, Ed. Thomson, México, 2003, Pág. 526.

interrelaciones se producirá cuando se analice cada uno de los diferentes subsistemas.

En un Subsistema de Movilidad de Personal la relación insumo – proceso – producto se expresaría de la siguiente manera:

- a) Insumos: identificados en los resultados de la evaluación del desempeño y de la capacitación recibida, como se muestra gráficamente en la figura N° 3.

FIGURA N° 3. SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL



Fuente: *Elaboración propia en base a los textos de consulta del Centro Nacional de Capacitación (CENCAP) y el Modelo simplificado de un sistema de administración de recursos humanos de WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith, Op. Cit., Pág. 22.*

En consecuencia, es necesario que los subsistemas enunciados, se encuentren operativos, es decir, que exista un conjunto mínimo de políticas y prácticas de personal coherentes que permitan deducir racionalmente su existencia y operatividad. Así por ejemplo, si no existe una evaluación del desempeño mínimamente formalizada, los procesos de promoción quedarán privados de insumos básicos para desarrollarse adecuadamente, entonces la tendencia será producir ascensos injustificados. Así mismo, la capacitación mantiene una relación estrecha con la evaluación de la que recibe informaciones imprescindibles para definir tanto necesidades de formación como oportunidades de promoción.

b) Proceso: se traduce en decisiones (cambios) que buscan optimizar las contribuciones del personal, así como potenciar su capacidad.

Con el tiempo, todas las organizaciones desarrollan procesos para el movimiento de sus recursos humanos desde el puesto o cargo de ingreso, pasando por una serie de cambios como promociones, rotaciones y traslados, hasta la jubilación, la renuncia o el despido, estos movimientos no son casuales sino que dependen de la estructura de la organización y las clases de incentivos y sanciones que se apliquen.

c) Producto: finalmente, como consecuencia de la transformación se genera un producto, el cual se expresa en los objetivos del Subsistema.

2.1.6. Función de Movilidad de Personal

2.1.6.1. Concepto

“La función de Movilidad de Personal consiste en determinar los cambios (promociones, transferencias, permutas y desvinculaciones o retiros) a los que se sujetarán los funcionarios; debiéndose tomar en cuenta en todo movimiento de personal la autorrealización de los funcionarios y el beneficio organizacional que este conlleva”. (24)

2.1.6.2. Objetivo

“El objetivo de la función de Movilidad de Personal es lograr que las potencialidades y desempeño de los funcionarios guarden correspondencia con la demanda organizacional y por ende con las demandas del entorno”. (25)

Cuando el personal ha sido integrado, su movimiento través de la organización (ascensos, traslados, rotación y retiros) debe ser adecuadamente administrado a fin de que se desarrolle la competencia para satisfacer las necesidades de él, de

²⁴ SORIANO López Mónica, “Las 7 Is de la Gestión de Personal”, 1º Edición, Impreso en Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., La Paz, Bolivia, 2003., Págs. 130.

²⁵ *Ibidem*.

la organización y por consiguiente mejorar el bienestar social. Por tanto, las políticas de movimientos de personal, deben promoverse desde el punto de vista de la organización, de sus miembros individuales y de la sociedad.

2.1.6.3. Tipos de movimiento de personal en las organizaciones

2.1.6.3.1. Promoción

“Un ascenso es un cambio de asignación para ocupar un puesto de nivel más alto dentro de la organización. El nuevo puesto también suele implicar un aumento de sueldo y de posición social, a la vez que exige más habilidades o entraña mayor responsabilidad. Los ascensos permiten que la organización aproveche las habilidades y capacidades de su personal en forma más eficaz y brindan la oportunidad de que la promoción de uno será un incentivo para el buen desempeño. Los tres criterios básicos para determinar los ascensos son los méritos, la antigüedad y el potencial. Con frecuencia, la mayor dificultad radica en el determinar el peso que se debe dar a cada uno de estos factores”. (26)

Una promoción o ascenso es el movimiento de una persona a un puesto de mayor nivel en la organización. Un empleado que recibe un ascenso suele tener mayor sueldo y responsabilidades, asociada con el logro y la realización personal.

El problema más difícil es resolver quiénes son los candidatos para promoción. Por lo tanto, es importante decidir si la selección se basará en la duración del servicio, el mejor desempeño o el potencial para desempeñarse en otros puestos, u optar por un sistema mixto, en el que tanto la antigüedad, el mérito como la capacidad son factores de importancia para la decisión final.

2.1.6.3.2. Rotación de Puestos

“Con objeto de que sus empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas organizaciones alientan a la rotación del personal de una a otra función.

²⁶ BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, “Administración de recursos humanos”, 12ª Edición, Ed. Thomson Learning, México, 2001, Pág. 273.

Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación de puestos”.

“La técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia, o incluso de diversas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la autoimagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización”. (27)

La rotación de puestos es una forma de organización del trabajo que comprende a varias personas que intercambian sus puestos periódicamente, de manera que varía la actividad que desarrollan.

Las razones que pueden justificar la rotación de puestos de trabajo son muy variadas: la imposibilidad temporal de eliminar o modificar cierta tarea monótona; repartir el aburrimiento que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, etc.

Cuando algún puesto de trabajo tiene exigencias que lo hacen necesariamente repetitivo y mientras no sea modificado convenientemente puede llegar a tener graves consecuencias. En este caso, la rotación de puestos sería una solución de carácter urgente y temporal, mientras se encuentra una mejor alternativa.

²⁷ WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith, *Op. Cit.*, Págs. 112, 252.

Con la rotación de puestos se obtiene un personal adecuado e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y del personal, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer, lo que influye positivamente en la satisfacción del personal. La rotación de puestos puede ser de interés para las personas implicadas por que supone variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos.

2.1.6.3.3. Transferencia

“La transferencia de personal, o, como es corrientemente conocida, el “pase”, consiste en el movimiento de un empleado desde un puesto en un sector o sección determinado a otro puesto de igual remuneración, de igual o semejante nivel y de idénticas responsabilidades o representativo de un conjunto de ellas que no signifique un aumento relevante de las mismas.

Implica, por lo tanto, el cambio de grupo de trabajo, de lugar, de unidad, en muchos casos, de turno de trabajo y hasta de condiciones, e, incluso, quizá también signifique un cambio de lugar geográfico. Este tipo de movimientos puede responder a muchos motivos, desde los de orden disciplinario hasta los que atienden a necesidades de entrenamiento. Así, en muchas oportunidades se disponen desplazamientos de personal para satisfacer necesidades operativas por aumento de la carga de trabajo o debido a requerimientos organizacionales. Otras veces, obedecen a reubicaciones dispuestas para solucionar problemas suscitados por falta de adaptación de algún empleado al grupo de trabajo. Se pretende de este modo mejorar las relaciones y rescatar al trabajador, antes de tomar medidas disciplinarias más fuertes”. (28)

Transferencia es el movimiento lateral que experimenta un empleado en un puesto similar en cuanto a responsabilidad, remuneración y nivel jerárquico. Esta puede ser iniciada por la organización o por el empleado.

²⁸ SACKMAN B. Alfredo, SUAREZ R. Miguel A., “Administración de Recursos Humanos”, Ed. Macchi, Buenos Aires, 2000, Págs. 363, 364.

Las transferencias sirven a varios propósitos. Cuando las organizaciones tienen la necesidad de reorganizarse como respuesta a sus necesidades, se crean y se eliminan puestos, entonces pueden ser necesarios movimientos de personal. Estas transferencias pueden implicar el traslado de un empleado a otra área dentro de la organización o a una ubicación que implique cambio de organización o región.

Otra motivo para la transferencia es la satisfacción de las aspiraciones personales de los empleados, en este caso las razones para desear un cambio pueden ser numerosas.

También pueden ser un medio para tratar los conflictos de personalidad, cuando las personas no pueden llevarse bien con otras. Entonces, el cambio quizá sea una solución para el problema.

En cada caso, se debe analizar el cambio respecto de los intereses tanto de la organización como del individuo. Bien manejadas, las transferencias pueden ser de gran utilidad para la organización y para el empleado.

2.1.6.3.4. Separaciones

“Las separaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la organización y el empleado. Puede originarse en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más.

El empleado puede optar por terminar su relación de manera más o menos espontánea presentando una renuncia al puesto que ocupa. En muchas ocasiones la renuncia se debe a la jubilación del empleado; en otras a haber recibido mejores ofertas externas, a una relación conflictiva con varios miembros de la organización o a razones personales”. (29)

²⁹ WERTHER Jr., William B., DAVIS Keith, *Op Cit.*, Pág. 229.

Las decisiones de separación pueden ser con frecuencia por renuncia voluntaria, jubilación o asumir la terminación unilateral por parte de la organización, lo que constituye un despido.

En casos extremos, el despido puede ser la única opción cuando la conducta del empleado interfiere seriamente en la operación del departamento o de la organización y es con frecuencia la solución cuando una persona no puede desempeñar su puesto de manera satisfactoria.

2.1.7. Planificación Administrativa

“La planificación es un conjunto de actividades determinadas a establecer objetivos, determinar políticas y estrategias, y preparar planes y programas correspondientes.

Por tanto, la planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de todo tipo de organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos”.⁽³⁰⁾

La administración se sustenta en procesos coherentes y uno de sus principales elementos es la planificación.

La planificación consiste en decidir cursos de acción acordes con los objetivos de la organización social, para el logro eficaz y eficiente de los mismos, supone basar los actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

³⁰ RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, *Op. Cit.*, Págs. 189,190.

En otros términos, es el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo, con el fin de reducir el riesgo, evitar la improvisación y el empirismo, implica fijar objetivos organizacionales y señalar los medios para lograrlos. Además, hay algo que toda organización debe hacer y es la de ordenar el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe sujetarse a objetivos previamente determinados en la planificación y procedimientos elegidos.

2.2. MARCO LEGAL

El marco legal o jurídico es un importante elemento del entorno. En el ámbito público, la extensión de regulaciones incrementa su importancia. Del marco legal derivan algunas de las principales particularidades y restricciones que la Administración de Recursos Humanos debe asumir.

Por tanto, en esta etapa conviene realizar la descripción del marco normativo en el que la Fuerza Aérea se sitúa, por una parte, los que norman su vida orgánica e institucional, y por otra parte, la normativa vigente en materia de Administración de Personal relativa a la Movilidad Funcionaria, a partir de la Ley N° 1178 como norma marco y sus disposiciones legales que a continuación se describen y detallan.

2.2.1. Constitución Política del Estado

Artículo N° 207°. “Las Fuerzas Armadas de la Nación están orgánicamente constituidas por el Comando en Jefe, Ejército, Fuerza Aérea y Fuerza Naval...”.

Artículo N° 208. “Las Fuerzas Armadas tienen por misión fundamental defender y conservar la independencia nacional, la seguridad y estabilidad de la República y el honor y soberanía nacionales; asegurar el imperio de la Constitución Política, garantizar la estabilidad del Gobierno legalmente constituido y cooperar en el desarrollo integral del país”.

2.2.2. Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) N° 1178, del 20 de Julio de 1990

Artículo N° 1. “La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación;
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado”.

Artículo N° 2. Los sistemas que se regulan son:

- a) “Para programar y organizar las actividades:
 - Programación de Operaciones
 - Organización Administrativa
 - Presupuesto
- b) Para ejecutar las actividades programadas:
 - **Administración de Personal**
 - Administración de Bienes y Servicios
 - Tesorería y Crédito Público

- Contabilidad Integrada

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior”.

El artículo N° 3 de la Ley N° 1178 establece su ámbito de aplicación. “Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; **las Fuerzas Armadas** y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio”.

2.2.2.1. Sistema de Administración de Personal

Artículo N° 9. “El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos”.

2.2.3. Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación “Comandantes de la independencia de Bolivia” (Lofa) N° 1405, del 30 de diciembre de 1992

Artículo N° 58. “La Fuerza Aérea como parte integrante de las Fuerzas Armadas de la Nación, constituye la expresión permanente del Poder Aeroespacial y cumple las siguientes misiones específicas:

- a) Asegurar la Soberanía y Defensa del espacio aéreo nacional.
- b) Alcanzar y mantener una posición de supremacía en el campo aerospacial, que permita ejercer una acción disuasiva sobre cualquier adversario.
- c) Contribuir a la vertebración del Territorio Nacional mediante los servicios de transporte aéreo.
- d) Realizar el transporte aéreo necesario y oportuno en apoyo de todas las operaciones militares para la defensa de la Nación.
- e) Ejecutar misiones específicas en apoyo del Ejército y/o la Fuerza Naval.
- f) Participar activamente en el desarrollo integral de la Nación de acuerdo a Directivas emanadas del Comando en Jefe.
- g) Vigilar en forma permanente y reprimir la piratería en la navegación aérea militar y civil.
- h) Proteger e incentivar el desarrollo de la aviación militar, civil, infraestructura, industria aeronáutica e institutos de investigación científica aeroespacial de la Nación”.

2.2.4. Decreto Supremo 26115 - Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP)

Artículo N° 1. “Las Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes”.

2.2.4.1. Sistema de Administración de Personal

Artículo N° 7. "El Sistema de Administración de Personal es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal".

Artículo N° 8. "El Sistema de Administración de Personal se estructura en base a los siguientes subsistemas.

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- **Subsistema de Movilidad de Personal**
- Subsistema de Capacitación Productiva
- Subsistema de Registro".

2.2.4.1.1. Subsistema de Movilidad de Personal

Artículo N° 27. "La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

La movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transparencia.

Son objetivo de este subsistema:

- a. Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- b. Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- c. Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera".

2.2.4.1.1.1. Procesos del Subsistema de Movilidad de Personal

Artículo N° 28. “Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria son: promoción, rotación, transferencia y retiro”.

2.2.4.1.1.1.1. Proceso de Promoción

Artículo N° 29. “La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad.

- a. La promoción vertical es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, implica mayores facultades y remuneración.
- b. Para participar en el proceso de promoción vertical, el servidor público deberá presentarse a convocatorias internas y concursos en igualdad de condiciones.
- c. La promoción vertical se realizará mediante los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento establecidos en las presentes Normas Básicas. Deberá existir la demanda claramente identificada en el marco del Sistema de Programación de Operaciones y Sistema de Organización Administrativa y la disponibilidad efectiva del puesto vacante.
- d. Los servidores públicos que hayan sido promocionados, estarán sujetos al periodo de confirmación señalado en las presentes Normas Básicas. En tanto no se realice la evaluación de confirmación, éstos ocuparán el puesto con carácter interino. Si los resultados de la evaluación de confirmación en el nuevo puesto no fueran satisfactorios, el servidor público será restituido a su puesto anterior.
- e. La promoción horizontal es la posibilidad del servidor público de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una

evaluación del desempeño excelente. La entidad en su reglamento específico, definirá el número de grados o pasos”.

2.2.4.1.1.1.2. Proceso de Rotación

Artículo N° 30. “La rotación es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

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

2.2.4.1.1.1.3. Proceso de Transferencia

Artículo N° 31. “La transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma entidad u otra entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el servidor público y las entidades involucradas”.

2.2.4.1.1.1.4. Proceso de Retiro

Artículo N° 32. “El retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el sector público. El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales:

- a. Renuncia, entendida como el acto por el cual el servidor público manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la entidad, en cuyo caso la decisión deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario. Su aceptación será por escrito dentro del citado plazo.

- b. Jubilación, cuando un servidor público pasa del sector activo al pasivo conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.
- c. Invalidez, es incapacidad física calificada ante la pérdida de capacidad laboral determinada por las instancias legalmente autorizadas en el marco de las normas que siguen la Seguridad Social.
- d. Cuando la evaluación de confirmación sea negativa.
- e. Cuando existan dos evaluaciones consecutivas de desempeño en observación, según lo establecido en las presentes Normas Básicas y de reglamentación específica de la entidad. La decisión de retiro deberá ser comunicada al servidor público por escrito y con una anticipación mínima de 15 días calendario.
- f. Destitución, como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública, proceso administrativo o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.
- g. Abandono de funciones por un periodo de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados.
- h. Supresión del puesto, entendida como eliminación de puestos de trabajo, cuando éstos dejen de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias o restricciones presupuestarias a la entidad, traducidos en los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, en cuyo caso se suprimirá también el ítem correspondiente.
- i. Si el servidor público afectado cumpliera los resultados en un puesto vacante, será asignado al mismo previo cumplimiento de los procesos establecidos en las presentes Normas Básicas.
- j. La decisión de retiro por supresión del puesto, deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 30 días calendario.

- k. Retiro forzoso, procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y en el Reglamento Interno de la entidad.
- l. También se considera retiro forzoso el originado en la reducción de la remuneración previamente asignada, en cuyo caso el servidor podrá o no acogerse al retiro.
- m. Prisión formal del servidor público, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada.
- n. Rescisión del contrato de trabajo del personal eventual”.

2.2.5. Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP)

Artículo N° 1 (Finalidad). “El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP), regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en el Ministerio de Defensa Nacional, en el marco de lo dispuesto por la Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamentales y el Decreto Supremo No. 26115 que aprueba las NB – SAP”.

Artículo N° 4 (Ámbito de Aplicación). “Están sujetos al presente RE-SAP, todos los servidores públicos del Ministerio de Defensa Nacional, que no pertenezcan al régimen de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación, así como el **personal civil sin grado militar de las Fuerzas Armadas de la Nación** y Tribunales de Justicia Militar e Instituciones Desconcentradas de esta Cartera de Estado”.

2.3. MARCO INSTITUCIONAL

El objetivo de esta parte del trabajo es explicar brevemente la evolución institucional, la naturaleza y características de la Fuerza Aérea; a partir de la revisión de sus antecedentes históricos y objetivos estratégicos.

2.3.1. Antecedentes Institucionales

El origen de la Fuerza Aérea Boliviana (FAB) se remonta desde el año 1913, cuando se proyectó la creación de una Escuela de Aviación Militar; pero fue durante la Presidencia del Dr. Bautista Saavedra que se hizo realidad esta aspiración, mediante Decreto Supremo del 7 de Septiembre de 1923 y fundada oficialmente el 12 de octubre del mismo año.

En 1932 durante la contienda bélica con el Paraguay, la aviación dependiente del Ejército asistió con una brillante actuación, sobresaliendo el primer combate aéreo en Sudamérica. A excepción de la época de la Guerra del Chaco, cuando la Aviación Militar dependía del Comando en Campaña y tenía como segunda autoridad al Inspector de Aviación; el 18 de septiembre de 1936 se creó la Inspección General de Aviación como máximo organismo de la aviación militar, posteriormente el año 1945 la máxima entidad aérea del país era la Dirección General de Aeronáutica, dependiente del Ministerio de Defensa.

Dentro del proceso de modernización y reestructuración el 7 de enero de 1953, fue creada la Jefatura del Estado Mayor de Aviación y el 8 de mayo del mismo año la Subsecretaría de Aeronáutica, jerarquizando así los mandos de la aviación militar bajo la autoridad del Comando de Ejército, al mismo tiempo se organizó el Estado Mayor con cuatro Secciones.

Por la importancia de la aviación militar y su rol histórico, se hizo imprescindible su jerarquización e independencia a nivel de Fuerza Aérea y fue durante la gestión de gobierno del Dr. Héran Siles Zuazo el 26 de septiembre de 1957 mediante Decreto Supremo N° 04743 que se creó la FAB, asignándosele una nueva estructura orgánica y reconociendo su carácter autónomo, constituida por el Comando General de la Fuerza Aérea, Estado Mayor General y sus respectivos Departamentos de Asesoramiento Técnico - Administrativos; organización que viene manteniéndose hasta hoy con ligeras modificaciones.

En la actualidad la FAB, además de cumplir con los deberes que le asigna la Constitución Política del Estado, tiene la gran misión de vertebrar el país, a través del Transporte Aérea Militar (TAM), labor de gran importancia si se considera las condiciones geográficas del país.

Finalmente, en vista a que la aeronáutica en Bolivia, se constituye en el medio más adecuado para un mayor desarrollo e integración nacional así como de su proyección universal; el 9 de octubre de 1980 se creó el Ministerio de Aeronáutica, que desde entonces aglutinó a los componentes de la aviación militar, anteriormente dispersos hasta 1990 cuando fue suprimida. Este aspecto y el constante como decidido apoyo que brinda a las poblaciones más necesitadas, mediante un vigoroso y efectivo plan de acción cívica, le han dado a la FAB, un lugar de privilegio dentro de la nacionalidad. ⁽³¹⁾

2.3.2. Misión

La misión de la Fuerza Aérea Boliviana es:

“Ejercer la conducción de los elementos del poder aeroespacial militar, desarrollar las fuerzas aeroespaciales, según los requerimientos de operaciones que emanen de la conducción militar, a fin de defender la soberanía y el espacio aéreo nacional y contribuir al desarrollo integral del país”. ⁽³²⁾

2.3.3. Visión

La visión de la Fuerza Aérea Boliviana es:

“El año 2015 la Fuerza Aérea Boliviana, contará con los recursos humanos y materiales con capacidad de desarrollar sus actividades con un alto grado de eficiencia, así como sus unidades operativas técnicamente capacitadas, instruidas,

³¹ Fuente: "Resumen Histórico de las Brigadas Aéreas, Institutos y Unidades de la Aviación Militar", publicada por la Dirección de Relaciones Públicas de la Fuerza Aérea Boliviana.

³² Fuente: Plan Estratégico Institucional, gestión 2006 - 2010.

actuando en forma permanente y significativa como impulsora del desarrollo integral de la nación”.⁽³³⁾

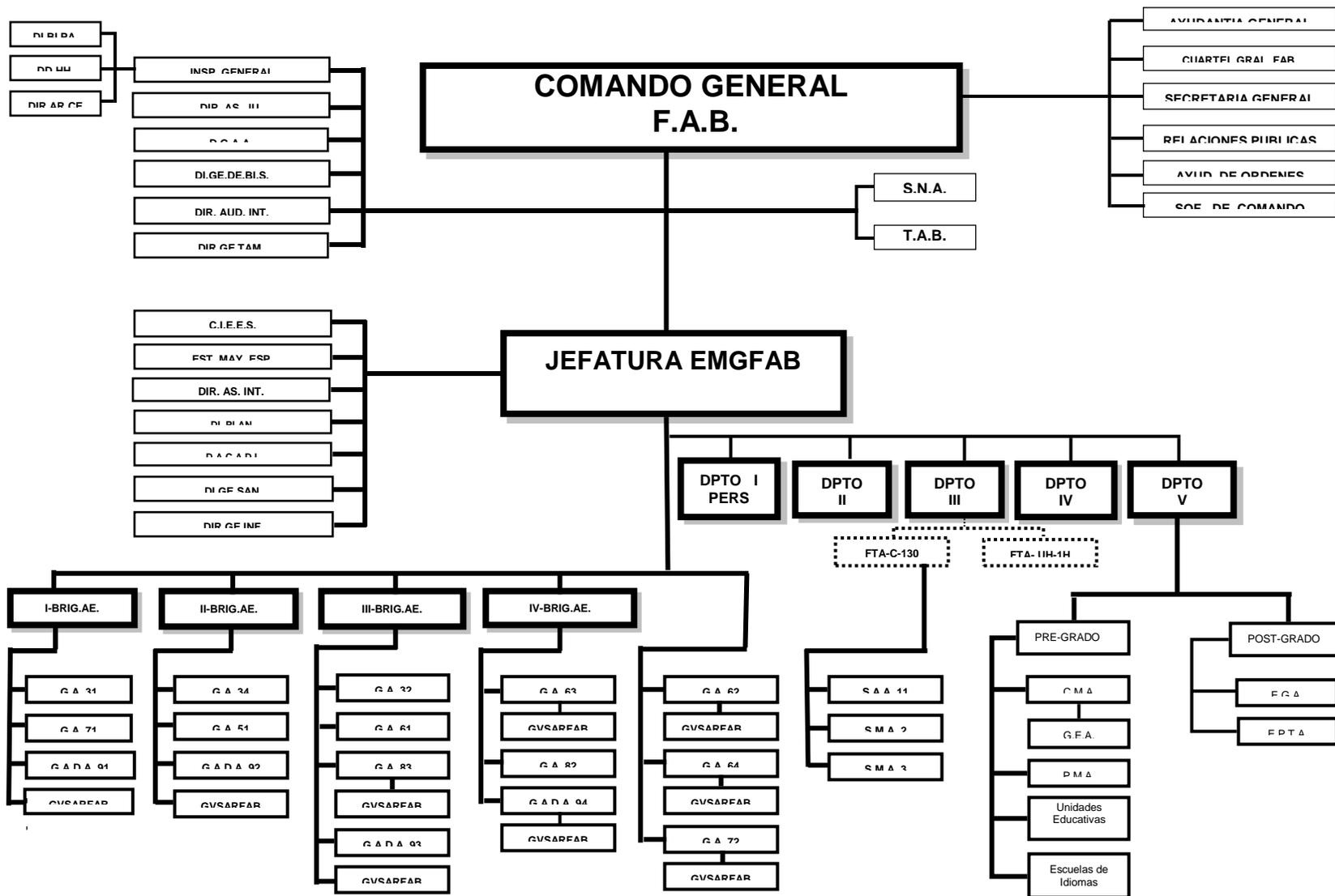
2.3.4. Objetivos Estratégicos Institucionales

- a) “Modernización del sistema educativo militar en el colegio militar de aviación, politécnico militar de aeronáutica, escuela de guerra aérea y escuela de perfeccionamiento técnico aeronáutico con calidad de enseñanza de acuerdo a las normas que exige el consejo ejecutivo de la universidad boliviana y la universidad militar de las Fuerzas Armadas hasta el año 2010.
- b) Mejorar paulatinamente el control administrativo de los recursos propios y del Tesoro General de la Nación en la Dirección General de Asuntos Administrativos con eficacia y transparencia de acuerdo a las normas exigidas por la Ley N° 1178 hasta fines del 2010.
- c) Incrementar en un 75% la generación de recursos económicos del Transporte Aéreo Militar con eficiencia y transparencia de acuerdo a normativas de la Ley N° 1178 hasta fines de la gestión 2010.
- d) Modernizar el sistema de administración del personal en el Departamento I - Personal del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Boliviana hasta fines de la gestión 2010.
- e) Legalizar el 100% del patrimonio de la fuerza aérea por la dirección general de asuntos jurídicos de acuerdo a normas vigentes hasta fines de la gestión 2010.
- f) Mejorar la infraestructura del comando general de la Fuerza Aérea Boliviana y las viviendas funcionales de la FAB”.⁽³⁴⁾

³³ *Ídem.*

³⁴ *Ídem.*

2.3.5. Organigrama de la Fuerza Aérea Boliviana



Aprobado mediante Resolución Administrativa de la FAB N° 05/07.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

“Diagnóstico es el análisis de situación de una organización cualquiera, que se realiza a una fecha determinada y bajo un enfoque de gestión”. ⁽³⁵⁾ Para este caso se adopta el enfoque sistémico, por ser el que fundamenta los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales de la Ley N° 1178.

Este capítulo se constituye de dos partes. La primera, esta destinada a la metodología que orientó la recolección de los datos y el análisis de los mismos para tal efecto. En la segunda parte, se exponen los resultados y conclusiones del diagnóstico realizado.

3.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

3.1.1. Objetivo General

Diagnosticar la actual situación de funcionamiento de la movilidad, en el ámbito de la administración de personal civil de la Fuerza Aérea.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar si en la Fuerza Aérea se realizan los procesos de promoción, rotación, transferencia y retiro; y si son llevados a cabo según lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Identificar los lineamientos que se adoptan para los movimientos de personal civil.
- Determinar si existe un adecuado diseño y planificación, tomando como base los documentos normativos que regulan las actividades de la institución.

³⁵ JÓRDAN Jimeno Antonio, *Op. Cit.*, Pág.65.

3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La metodología de investigación, es la cadena ordenada de pasos que debe seguirse para estructurar el proceso de investigación y llegar al conocimiento de algo que se desea investigar con una finalidad determinada”.⁽³⁶⁾

3.2.1. Métodos de Investigación

“El método de investigación es un elemento necesario de lo contrario sería difícil demostrar la validez objetiva de lo que se afirma. No debe olvidarse que seguir con rigor el trabajo científico en el método, conduce a resultados confiables, validos y precisos; de otra manera. Sólo se obtendrá resultados imprecisos y confusos”.⁽³⁷⁾

3.2.1.1. Método Deductivo

“El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico, pueden descubrirse varias suposiciones”.⁽³⁸⁾

Este método permitió efectuar una investigación sobre la situación actual de la Fuerza Aérea Boliviana respecto a la administración de personal civil, analizando la aplicación y el funcionamiento del Subsistema de Movilidad de Personal.

3.2.2. Tipo de Investigación

“Establece el modelo de investigación que guía la forma, la técnica más apropiada para comprobar las hipótesis o buscar las respuestas al problema de investigación”.⁽³⁹⁾

³⁶ KORIA Paz Richard A., *Op. Cit.*, Pág. 22.

³⁷ HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, *Op. Cit.*, Pág. 117

³⁸ ZORRILLA Arena Santiago, TORREZ Xammar Miguel, *Op. Cit.*, Pág. 33

³⁹ KORIA Paz Richard A., *Op. Cit.*, Pág. 82.

“Los estudios explicativos o **analíticos**, son aquellos que alcanzan mayor profundidad y, son los que permiten responder al porqué de las hipótesis. Estos estudios se configuran a través de una sistema de hipótesis que mediante su comprobación dan lugar a la obtención de generalidades teóricas de mayor relevancia”. (40)

La investigación **descriptiva**, “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (41)

En consecuencia, se realiza un **análisis descriptivo** de la situación actual de la Fuerza Aérea respecto de la movilidad de personal civil.

3.2.3. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se aplicaron fueron las siguientes:

3.2.3.1. Investigación de Campo

“Esta clase de investigación busca recabar información a través de la exploración, observación directa y análisis del sujeto o unidad investigativa, es decir, ejecuta la investigación en el lugar mismo de los hechos. La principal característica de los instrumentos que utiliza para la recopilación de la información es que son de tipo primario como: la observación, la entrevista, la encuesta y el cuestionario”. (42)

Mediante la investigación de campo se obtuvo información de forma directa sobre las actividades respecto de la administración de personal civil, asimismo, permitió confirmar la existencia del problema. Que se desarrolló, a partir del empleo de las siguientes técnicas de recolección de datos, aplicada a las muestras de estudio.

⁴⁰ *Íbidem.*, Pág. 91.

⁴¹ *HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, Op. Cit, Pág.103.*

⁴² *Íbidem.* Pág. 78

3.2.3.1.1. Observación

“Permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados. En otras palabras, la observación ayuda al investigador a discernir, a inferir, a establecer hipótesis y buscar pruebas”. (43)

Se acudió a la observación prácticamente en toda la investigación para ampliar y validar la información obtenida en las entrevistas y encuestas, clasificando y recabando los datos y los acontecimientos pertinentes.

3.2.3.1.2. Entrevista

“La entrevista es la comunicación interpersonal que se produce entre el investigador y el sujeto de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. (44)

Se consideró necesario aplicar entrevistas libres no estructuradas, a través de conversaciones informales con personal militar de las diferentes unidades y reparticiones de la institución, con el propósito de obtener información precisa, percibir actitudes y recibir comentarios respecto a la movilidad del personal civil.

3.2.3.1.3. Encuesta

“La encuesta es el método de recopilación de datos acerca de hechos objetivos, opiniones, conocimientos, etc., basado en una interacción directa con el encuestado o la persona que responde”. (45)

La encuesta fue desarrollada sobre la base de cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y abiertas (Ver anexo 1 y 2) aplicados al personal civil, máximas autoridades funcionales de cada un de las unidades y reparticiones militares aeronáuticas y jefaturas del departamento de personal.

⁴³ ZORRILLA Arena Santiago, TORRES Xammar Miguel, *Op. Cit* Pág. 67

⁴⁴ VELASCO Salazar Carlos, citado por KORJA Paz Richard A., *Op. Cit.*, Pág. 115

⁴⁵ VELÁSQUEZ Fernández Ángel R., citado por KORJA Paz Richard A., *Op. Cit.*, Pág. 114

3.2.3.2. Investigación Documental

“La investigación documental permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta. Es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización y análisis de datos e información a partir de su ubicación en documentos”.⁽⁴⁶⁾

Por otro lado, se realizó un análisis a partir de fuentes secundarias de información, específicamente de documentación legal, orgánica y administrativa que fueron considerados en el estudio. Esta revisión permitió, por un lado, establecer su relación con la administración del personal civil respecto a la movilidad funcionaria, y por otra parte, validar la información entregada por los encuestados y entrevistados otorgándole mayor confiabilidad a los datos recolectados.

3.2.4. Operacionalización de los objetivos estudio

Mediante la operacionalización de objetivos se orientó el desarrollo del proceso de investigación, a partir de la descomposición en sus sub-variables e indicadores; definiendo las técnicas e instrumentos que se utilizaron, de acuerdo a la siguiente secuencia:

⁴⁶ MEJIA Ibañez Raúl, “Metodología de la Investigación”, La Paz, Bolivia, 2ª Edición, 2001, Pág. 52

PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL
FUERZA AÉREA BOLIVIANA

CUADRO Nº 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO

VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Establecer la relación de los documentos institucionales con la movilidad funcionaria en la administración de personal civil de la Fuerza Aérea Boliviana.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y análisis de la documentación normativa institucional. ▪ Revisión y análisis de los instrumentos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. ▪ Reglamentación de las Fuerzas Armadas. ▪ Reglamentación de la Fuerza Aérea. ▪ RE-SAP del Ministerio de Defensa Nacional. ▪ Manual de Organización y Funciones. ▪ Manual de Procedimientos. 	<p>Fuentes de información</p> <p>a) Fuentes documentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas de diferente carácter y naturaleza: leyes, normas y/o reglamentos. ▪ Instrumentos de la organización de carácter general tales como: planillas de personal, escalas de retribuciones. ▪ Muestras de instrumentos utilizados como: convocatorias de ascenso o promoción, documentos impresos de evaluación del rendimiento, sanciones disciplinarias, formulario de solicitud para cambios de destino. <p>b) Opiniones de informadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefes de diferentes niveles de la institución. ▪ Personal civil sin grado militar <p>Instrumentos para obtener información</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas abiertas para la obtención de opiniones y la búsqueda de otras fuentes. ▪ Cuestionario y encuestas distribuidos a las muestras de informadores.
Diagnosticar la actual situación de funcionamiento de la movilidad, en el ámbito de la administración de personal civil de la Fuerza Aérea.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinación de los procesos de promoción, rotación, transferencia y retiro; de acuerdo a lo establecido en las NB-SAP. ▪ Identificación de los lineamientos para el movimiento de personal civil. ▪ Determinación de diseño y planificación de la movilidad, en base a los documentos normativos que regulan las actividades de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. ▪ Reglamento de Servicio Efectivo 35 años para el personal de las FF.AA. ▪ Reglamento de ascensos para el personal de las FF.AA. ▪ Reglamento de disciplinas y castigos. 	<p>Instrumentos para obtener información</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas abiertas para la obtención de opiniones y la búsqueda de otras fuentes. ▪ Cuestionario y encuestas distribuidos a las muestras de informadores.
Establecer políticas mediante las cuales se consiga normar los procesos de movilidad, en función a la naturaleza y características propias de la institución.	Formulación de pautas específicas para la movilidad del personal civil.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. ▪ RE-SAP del Ministerio de Defensa Nacional. 	Investigación Documental y de Campo
Establecer procedimientos de seguimiento y control para los procesos de movilidad.	Definición de procedimientos para gestionar los movimientos del personal civil.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento de Servicio Efectivo 35 años para el personal de las FF.AA. ▪ Reglamento de ascensos para el personal de las FF.AA. ▪ Reglamento de disciplinas y castigos. 	

Fuente: Elaboración propia

3.3. RECOPIACIÓN DE DATOS Y MUESTREO

3.3.1. Universo y sujeto de investigación

Para seleccionar la muestra correspondiente y realizar la investigación de forma efectiva se define el sujeto de estudio el cual delimita el universo es decir, quienes van a ser medidos o analizados, de acuerdo a la formulación de los objetivos de investigación.

3.3.1.1. Definición de sujetos de investigación

Los sujetos de estudio están conformados por:

- Escalafón Civil, considerado como personal de apoyo, no tiene grado militar, se diferencia por niveles y se dividen en el Sub – Escalafón Profesional, Sub – Escalafón Técnico, Sub – Escalafón Administrativo y Sub – Escalafón Apoyo Administrativo.

Los sujetos vinculados con la investigación están conformados por:

- Jefes de las dependencias de la institución donde el personal civil desempeña sus actividades laborales, comprendido por personal militar, quienes son los responsables de la administración de los recursos humanos asignados a sus unidades y reparticiones militares aeronáuticas.
- Departamento I – EMGFAB, jefaturas del departamento de personal, ya que de estos últimos depende, en gran medida, todo cambio posible de personal civil.

3.3.2. Tipo de Muestreo

En este caso, se utilizó el muestreo probabilístico por su mayor exactitud, “esto significa que la selección de los componentes de la muestra son independientes de la persona que hace el estudio y es controlada en forma objetiva de modo que

los componentes sean elegidos estrictamente al azar⁽⁴⁷⁾, dentro de esta técnica se aplicó el muestreo probabilístico estratificado que “se obtiene mediante la separación de los elementos que conforman la población en subgrupos que presentan las mismas características, comúnmente denominadas *estrato*”.⁽⁴⁸⁾

3.3.3. Determinación del tamaño de la muestra: Personal Civil

La muestra para poblaciones finitas mayores a 30 ($N > 30$), se determina aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 p * q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo a investigar = 252⁽⁴⁹⁾ funcionarios civiles sin grado militar

Z = 1,96 (Nivel de confianza)

p = 0,90 (Probabilidad de cumplimiento)

q = 0,10 (Probabilidad de no cumplimiento)

E = 0,05 (Error muestral)

Reemplazando los datos se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 252 * 0,90 * 0,10}{0,05^2 (252 - 1) + 1,96^2 * 0,90 * 0,10} = 90$$

De acuerdo a lo que puede observarse, la muestra determinada para el total de 252 funcionarios civiles que constituyen la población objeto de estudio, es de 90 casos, lo que implica que al realizarse el análisis a 90 personas podrán obtenerse resultados que pueden relacionarse como válidos para toda la población.

⁴⁷ EYSSAUTIER de la Mora Maurice, Op. Cit., Pág.197.

⁴⁸ JANY Castro José Nicolás, “Investigación Integral de Mercados”, 2º Edición, 2001, Pág.111.

⁴⁹ Dato proporcionado por el Departamento I – Personal del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Boliviana.

De donde, la fracción que se necesitará para cada estrato será:

$$\frac{n}{N} = \frac{90}{252} = 0,3571$$

De manera que el total de cada Sub – Escalafón se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato.

CUADRO Nº 2. MUESTRA ESTRATIFICADA DEL ESCALAFÓN CIVIL

SUB-ESCALAFONES	DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS POR SUB-ESCALAFÓN	Fracción Constante n/N	MUESTRA
PROFESIONAL	15	0,3571	5
TÉCNICO	72	0,3571	26
ADMINISTRATIVO	105	0,3571	38
APOYO ADMINISTRATIVO	60	0,3571	21
TOTAL POBLACIÓN	252	TOTAL FUNCIONARIOS A ENCUESTAR	90

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Determinación del tamaño de la Muestra: Jefes de Unidades y Reparticiones Militares

Se consideraron importantes para ser encuestados todas aquellas máximas autoridades funcionales, de las cuales se obtuvo información para el presente trabajo que sumó un total de 20 Jefes. Debido a que el tamaño de esta población objeto de estudio es menor a 30 ($N < 30$) se realizó el Censo, considerado como encuestas totales, que son “aquellas que tienen una aplicación a todo el universo debido a que estas no son muy grandes”. ⁽⁵⁰⁾

⁵⁰ *Métodos y técnicas de Investigación y Aprendizaje” Cuarta Edición Lexin Arandia Pág. 148*

**CUADRO Nº 3. MUESTRA DE MÁXIMAS AUTORIDADES FUNCIONALES POR UNIDADES Y
REPARTICIONES MILITARES AERONÁUTICAS**

SUJETOS VINCULADOS	
COMANDO GENERAL DE LA FUERZA AÉREA BOLIVIANA	JEFES
INSPECTORIA GENERAL	1
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS	1
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS	1
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL	1
DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORIA INTERNA	1
DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE AÉREO MILITAR	1
CUARTEL GENERAL	1
DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES PÚBLICAS	1
TRANSPORTES AÉREOS BOLIVIANOS	1
SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA	1
ESTADO MAYOR GENERAL DE LA FUERZA AÉREA BOLIVIANA	
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS CIVILES	1
DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD AERONÁUTICA	1
DIRECCIÓN GENERAL DE INFORMÁTICA	1
DEPARTAMENTO I - PERSONAL	1
DEPARTAMENTO II - INTELIGENCIA	1
DEPARTAMENTO III - OPERACIONES	1
DEPARTAMENTO IV - LOGÍSTICA	1
DEPARTAMENTO V - INSTITUTOS	1
PRIMERA BRIGADA AÉREA	1
SERVICIO DE ABASTECIMIENTO AÉREO "11	1
TOTAL JEFES A ENCUESTAR	20

Fuente: *Elaboración propia*

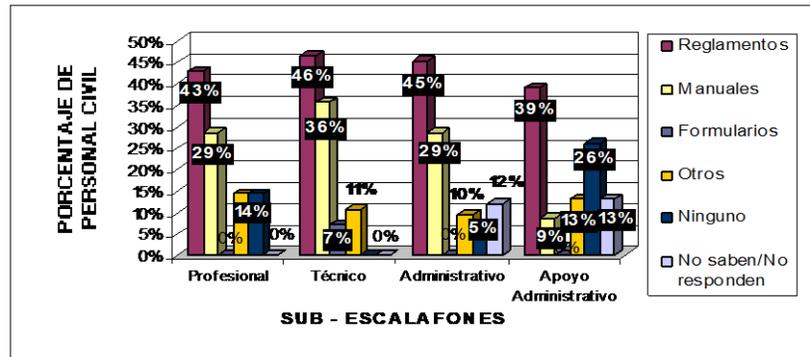
3.4. Presentación, análisis e interpretación de datos

En esta fase del Trabajo Dirigido, lo que se pretende es cumplir con los objetivos trazados en el diagnóstico y por consiguiente, verificar si los resultados obtenidos permiten comprobar el problema planteado y si se constituyen en aporte para la investigación y la solución al problema.

ASPECTOS GENERALES

Documentos de la institución en el que se basa el personal civil para desarrollar sus actividades laborales

GRÁFICO Nº 1



Fuente: Elaboración propia

Emplear reglamentos para desarrollar sus actividades laborales es la opción elegida por el 43% de los Profesionales, 46% de los Técnicos, 45% de los Administrativos y 39% del Apoyo Administrativo.

Manuales de organización y funciones y de procedimientos es el instrumento que indica el 29% de los Profesionales, 36% de los Técnicos, 29% de los Administrativos y 9% del Apoyo Administrativo

Formularios es el instrumento elegido por el 7% de los Técnicos, 5% de los administrativos y 26% del Apoyo Administrativo.

El 5% y 13% restante no contesta la pregunta.

Esta situación se refleja en los siguientes términos:

Se desconoce la existencia de documentos oficiales que normen la realización de funciones

En base al trabajo de campo realizado, pudimos evidenciar la existencia de documentos normativos para la realización de funciones, pero estos no son de conocimiento del personal.

El origen de esta deficiencia se debe a la falta de difusión y la carencia de un proceso de implantación de dichos documentos, así como la desinformación del personal sobre políticas con las que se trabaja su unidad y en consecuencia su organización. Esto ocasiona desorden e informalidad, dificultando orientar los esfuerzos hacia propósitos.

Una adecuada organización está caracterizada por el orden y las instrucciones formales dispuestas para el correcto funcionamiento de su estructura.

Para corregir esta deficiencia se deberá difundir los documentos normativos existentes los cuales deberán ser de estricto cumplimiento del personal.

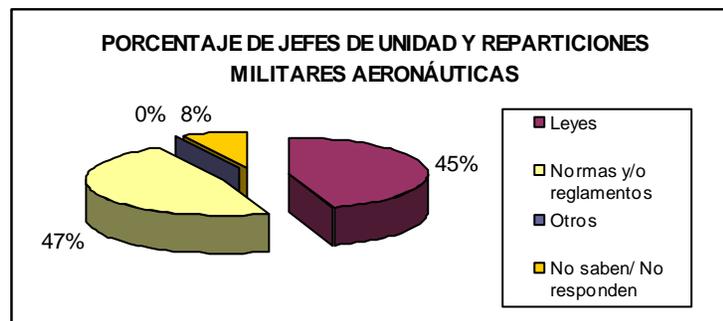
FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

A través de este análisis se pretende establecer de manera general si la entidad ha estructurado su administración de personal conforme a lo establecido a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB - SAP).

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicada para tal efecto:

Disposiciones legales que rigen la Administración de Personal Civil en la Fuerza Aérea

GRÁFICO Nº 2



Fuente: Elaboración propia

El 47% de los encuestados afirma que las reglamentaciones de las Fuerzas Armadas son las disposiciones legales que rigen la administración de personal civil, mientras que para el 45% resulta ser la Ley de Orgánica de las Fuerzas Armadas.

En otro orden, el 8% se abstuvo de responder.

Finalmente, ninguno de los encuestados indicó otras disposiciones legales que no están consignadas en la encuesta.

En base a lo observado y la información obtenida se concluye que:

El Sistema de Administración de Personal no ha sido implantado según las Normas Básicas

En la Fuerza Aérea se administra al personal civil en función a disposiciones legales y reglamentos de carácter militar. La falta de aplicación del Sistema de Administración de Personal ocasiona deficiente gestión del departamento de personal, incumplimiento a la normativa vigente y bajos niveles de eficiencia del personal civil.

El artículo N° 9 de la Ley SAFCO define el Sistema de Administración de Personal, para cumplir con esta disposición y apoyar su implantación en todas las entidades del sector público, de acuerdo a lo que determinan los artículos N° 3 y 4 de la Ley, se promulga las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Estas normas son un conjunto de disposiciones especializadas en materia de administración de personal, a su vez, constituyen el marco de referencia para la formulación del Reglamento Específico como instrumento operativo de cada entidad.

Al respecto, el Ministerio de Defensa Nacional como entidad cabeza de sector ha elaborado dicho Reglamento Específico que en el artículo N° 4 (ámbito de aplicación) señala, “están sujetos al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del Ministerio de Defensa Nacional,...el personal civil sin grado militar de las Fuerzas Armadas de la Nación...”.

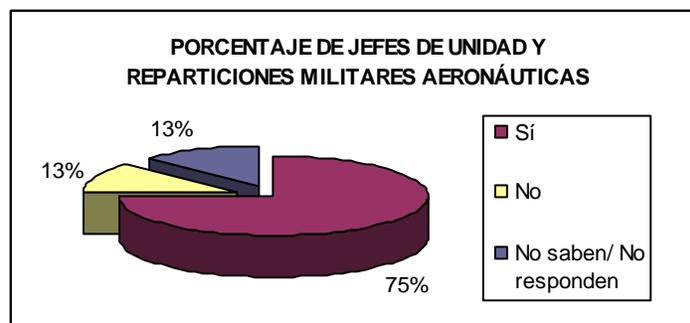
Este reglamento no puede ser aplicado porque no incorpora las necesidades y exigencias de la Fuerza Aérea, puesto que es muy general ya que comprende a todos los componentes de las Fuerzas Armadas de la Nación e Instituciones que dependen de este Ministerio. Sin embargo, tampoco no se cuenta con instrumentos normativos y administrativos internos compatibilizados para implantar el Sistema de Administración de Personal.

La Fuerza Aérea es una entidad dependiente del Estado y su funcionamiento debe sujetarse a las disposiciones legales que establece la Ley SAFCO y velar por su cumplimiento de acuerdo a directrices y lineamientos emanadas por el Órgano Rector, para lograr una administración de personal civil eficiente, eficaz y transparente.

Esta situación se refleja en los siguientes términos:

Conocimiento del contenido, finalidad y ámbito de aplicación de la Ley N° 1178

GRÁFICO N° 3



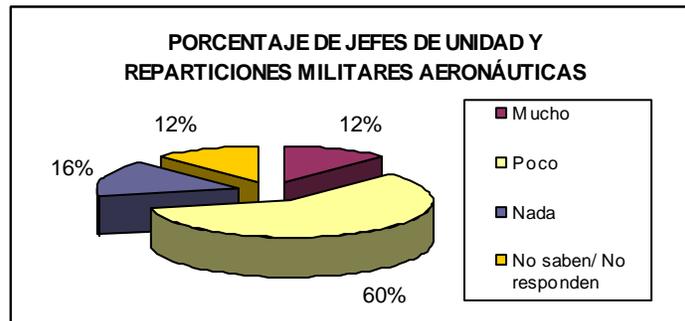
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (75%) afirma conocer el contenido, finalidades y ámbito de aplicación de la Ley N° 1178.

Por el contrario, el 13% contestó no conocer el contenido, finalidades y ámbito de aplicación de la misma. El 12% restante no contesta la pregunta.

Grado de conocimiento de las NB-SAP y sus Subsistemas

GRÁFICO N° 4

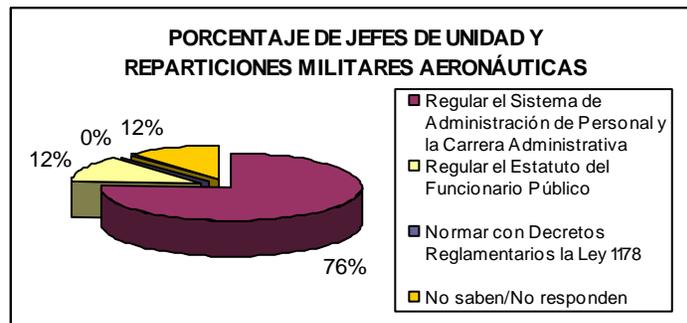


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados afirman conocer el contenido, finalidades y ámbito de aplicación de la Ley N° 1178; mientras que un 13% considera que no la conocen y los restantes 12% no respondieron.

Conocimiento del objetivo de las NB-SAP

GRÁFICO N° 5



Fuente: Elaboración propia

El 76% de los encuestados conocen el objetivo de las NB - SAP, mientras que un 12% lo desconocen y el 12% se abstiene de responder.

Si bien, la mayoría de los jefes concuerdan en afirmar tener conocimiento de la Ley N° 1178 y Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, resulta ilógico e ineficiente no cumplir con esta disposición legal, que en materia de personal define dicha Ley, esto debido a la falta de compromiso de la autoridades.

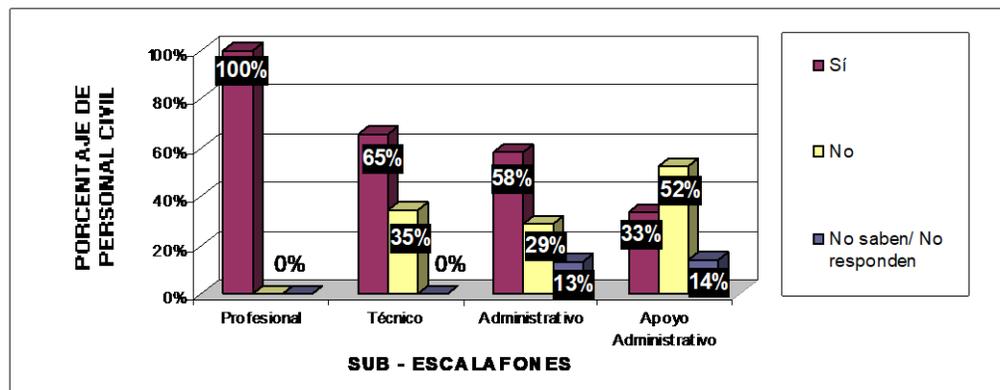
EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CIVIL

A través de este análisis se pretende describir la situación actual de la institución respecto a la evaluación del desempeño, capacitación y movilidad de personal.

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicada para tal efecto:

Evaluación del desempeño laboral del personal civil

GRÁFICO N° 6



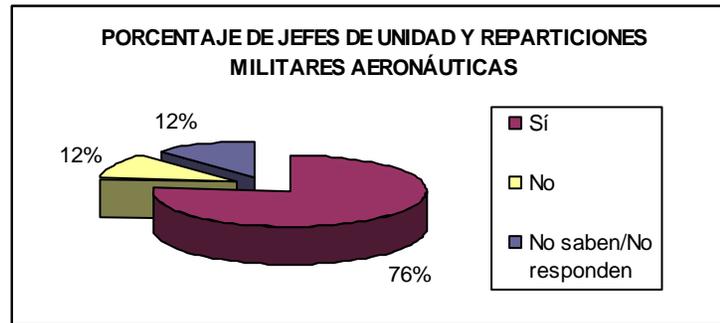
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los Profesionales, 65% de los Técnicos, 58% de los Administrativos y 33% del Apoyo Administrativo encuestado afirman que en su unidad o repartición se evalúa el desempeño laboral.

En cambio, el 35% de los Técnicos, el 29% de los Administrativos y el 52% del Apoyo Administrativo manifiestan que en su unidad o repartición no se evalúa el desempeño laboral.

Por último, los restantes 13% y 14% respectivamente no contestan la pregunta.

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Elaboración propia

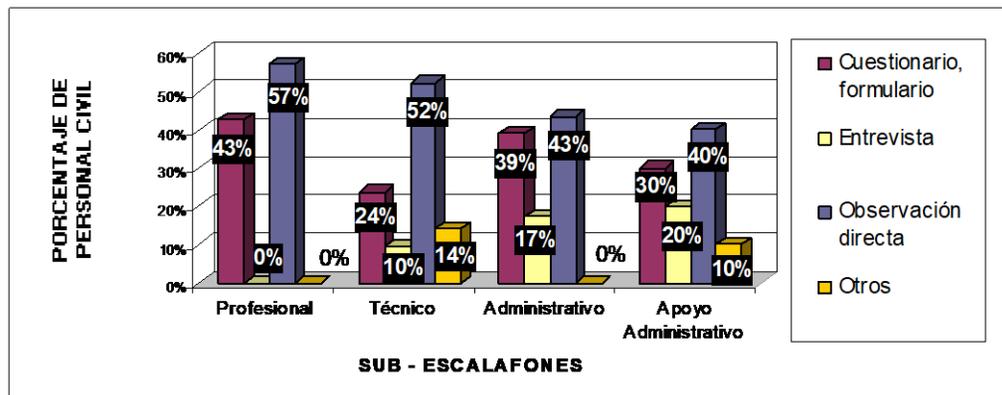
El 76% de los encuestados concuerda en afirmar que en su unidad o repartición se evalúa el desempeño laboral del personal civil.

Por otra parte, el 12% señala que en su unidad o repartición no se evalúa el desempeño laboral.

Asimismo, el otro 12% no proporcionan información.

Técnicas que se consideran para la evaluación de desempeño

GRÁFICO Nº 8



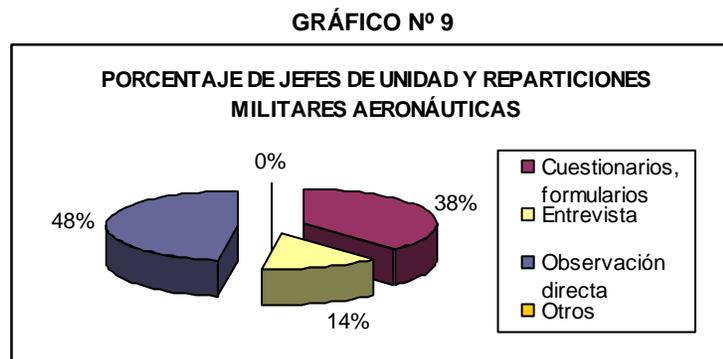
Fuente: Elaboración propia

Para la mayoría de los encuestados (57% de los Profesionales, 52% de los Técnicos, 43% de los Administrativos y 40% del Apoyo Administrativo) la observación directa es la técnica que se considera para la evaluación de su desempeño laboral.

Cuestionarios, formularios es la técnica elegida por el 43% de los Profesionales, 24% de los Técnicos, 39% de los Administrativos y 30% del Apoyo Administrativo.

En otro orden, el 10% de los Técnicos, 17% de los Administrativos y 20% del Apoyo Administrativo, indican que son las entrevistas.

Por último, sólo para el 14% de los Administrativos y 10% del Apoyo Administrativo son otras técnicas que no están consignadas en la encuesta, al respecto: no especifican.



Fuente: Elaboración propia

El 48% de los encuestados afirma que la observación directa es la técnica que se aplica para la evaluación del desempeño laboral del personal civil y el 38% opta por los cuestionarios, formularios.

Entrevistas es la técnica señalada por el 14%.

Por último, ninguno de los encuestados indicó otras técnicas que no están consignadas en la encuesta.

Para corroborar estas afirmaciones se realizó la búsqueda de respaldo documental y los aspectos débiles identificados son los siguientes:

- La tendencia es evaluar de manera homogénea al personal civil. Por ejemplo, se evalúa a un profesional con el mismo formulario con el que se

evalúa a un técnico, cuando las funciones que ambos desempeñan son totalmente diferentes.

- La falta de objetividad de los instrumentos de medición. Cuando se pregunta a los encuestados, ¿cuáles son los aspectos que se consideran en la evaluación de desempeño? las respuestas que tienen mayor dominio, son: “responsabilidad”, “desempeño”, “puntualidad” y “disciplina”; aspectos que en muchos casos resultan no directamente relevantes para un puesto, concediéndose una evaluación subjetiva basada en el trabajo diario que son necesarias pero insuficientes.

Inadecuados criterios de evaluación

En la institución se realizan evaluaciones anuales del conjunto del personal civil para lo cual se han desarrollado instrumentos que pretenden formalizar la evaluación. Sin embargo, se ha convertido en un simple trámite que hay que cumplir.

No se observan prácticas de evaluación del desempeño que respondan a una política establecida.

Se acostumbra conceder una evaluación que responde a criterios subjetivos, por tanto, no siempre se expresa lo que realmente se ha ejecutado. Aumentado el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y percepciones personales de los evaluadores.

Así mismo, administrar una evaluación de carácter tan general elimina aspectos específicos del desempeño en el puesto, al evaluarse puestos de diferentes tipos.

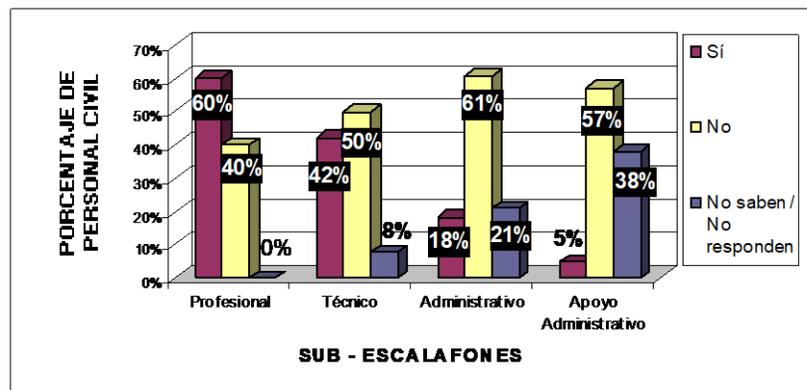
La simple existencia de un sistema formalizado (como, por ejemplo entrevistas, evaluación del desempeño acompañado de cuestionarios y otros documentos impresos) no significa por sí mismo, que en la práctica real incluya los elementos propios de una evaluación del desempeño adecuada.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Es necesario definir los factores de evaluación, y relacionarlos con las características del puesto y las características personales, diseñar un formulario y establecer los métodos y procedimientos por adoptar, de modo que el sistema funcione apropiadamente, es decir, la evaluación deberá ajustarse estrictamente a hechos objetivos.

Capacitación del personal civil de la Fuerza Aérea

GRÁFICO N° 10



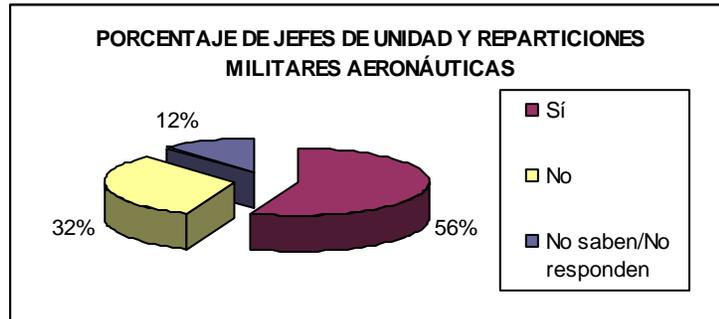
Fuente: Elaboración propia

El 60% de los Profesionales, 42% de los Técnicos, 18% de los Administrativos y 5% del Apoyo Administrativo encuestados afirman que recibieron algún tipo de capacitación al respecto sobre: la Ley N° 1178 y en áreas relacionadas con sus actividades laborales.

Por el contrario, el 40% de los Profesionales, 50% de los Técnicos, 61% de los Administrativos y 57% del Apoyo Administrativo consideran que no fueron capacitados.

Por último, los restantes 8%, 21% y 38% respectivamente no contestan.

GRÁFICO N° 11



Fuente: Elaboración propia

El 56% de los encuestados, señala que en su unidad o repartición se capacita al personal civil para mantener actualizados sus conocimientos.

Por el contrario, el 32% afirma que en su unidad o repartición no se capacita al personal.

Por último, el 12% se abstiene de dar respuesta.

Inadecuada capacitación del personal civil

La institución deja a disposición de su personal cursos de capacitación, lo cual no garantiza que se adapten a sus necesidades, ya en ocasiones se utiliza como mecanismo para corregir deficiencias. Que con alguna frecuencia, administra el propio personal en función a sus preferencias e intereses personales

Para determinar los cursos que han de impartirse no se cuenta con instrumentos de evaluación precisos, lo que haría presumir que es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido sean ideales. Además, la institución está constituida por varias áreas, cada una de las cuales tienen problemas específicos de capacitación.

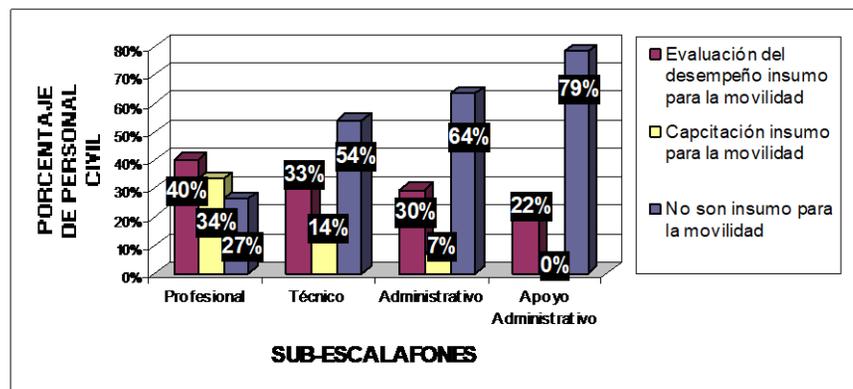
Esta situación refleja una actitud pasiva respecto a la obsolescencia de los conocimientos del personal civil, con la consiguiente pérdida de eficiencia y calidad del personal.

El personal recibe de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, adaptarse al cambio de las tareas y hacer frente a la pérdida de rendimiento, mediante planes basados en diagnósticos fiables de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.

Cualquier plan de capacitación debe basarse en las necesidades reales de la organización. Para conocerlas, debe realizarse un análisis de necesidades para cada curso específico y disponer de un diagnóstico capaz de permitir la programación de la capacitación necesaria.

Evaluación del desempeño y capacitación como insumo para la movilidad de personal civil

GRÁFICO N° 12



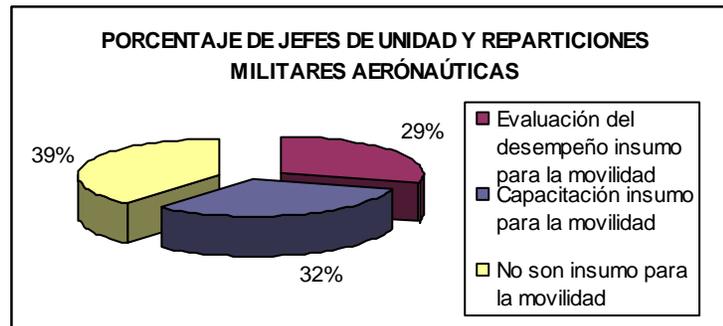
Fuente: Elaboración propia

El 40% de los Profesionales, 33% de los Técnicos, 30% de los Administrativos y 22% del Apoyo Administrativo afirman que la evaluación sirvió para algún cambio de puesto dentro de la institución.

El 34% de los Profesionales, 14% de los Técnicos y 7% de los Administrativos afirman que la capacitación sirvió para algún cambio.

Finalmente, el 27% de los Profesionales, 54% de los Técnicos, 64% de los Administrativos y 79% del Apoyo Administrativo señalan que tanto la evaluación y la capacitación no implican un posible cambio de puesto.

GRÁFICO N° 13



Fuente: Elaboración propia

El 39% de los encuestados afirma que los resultados de la evaluación del desempeño y la capacitación no implican posibles de cambios de personal civil.

En cambio, el 32% y 29% indican que la evaluación del desempeño y capacitación respectivamente implican decisiones de posibles cambios, al respecto: cuando se pregunta ¿cuáles serían los principales cambios?, no especifican.

Los movimientos del personal civil no cuentan con informaciones imprescindibles para desarrollarse adecuadamente

Las evaluaciones cuando resultan positivas sirven de ayuda para las promociones y las evaluaciones negativas se utilizan, en ocasiones, para identificar posibles despidos por bajo rendimiento. La capacitación impartida no confirma a los aspirantes a promociones.

Esta situación genera falta de coordinación en las actividades, que se manejan con poca o ninguna de relación entre ellas.

La evaluación del desempeño es una fuente de información relevante para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas o a su salida de

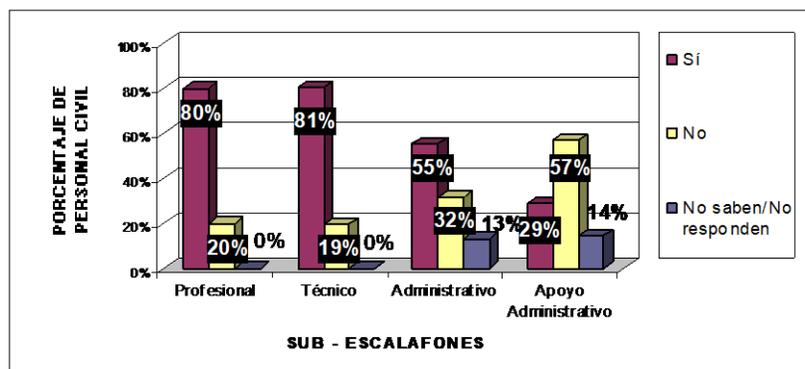
la organización, pues el personal que tiene un buen desempeño suelen ser candidato a promociones. Por el contrario, los que no lo tienen pueden solicitar y beneficiarse de una transferencia, o incluso para tomar decisiones mejor fundamentadas en lo que se refiere al despido.

Los movimientos de personal suponen también, la aplicación de un programa sólido de capacitación de manera que se garantice el buen desempeño de las labores al hacerlas intercambiables en un momento dado, por un grupo determinado de personal, atendiendo a la naturaleza de su labor y a la responsabilidad que esta conlleva.

Se recomienda coordinar esfuerzos y tareas, desarrollando sus actividades bajo la concepción sistémica que considere la interdependencia de las partes (evaluación del desempeño, capacitación y movilidad de personal).

Personal civil sujeto a cambios de puesto o cargo

GRÁFICO N° 14



Fuente: Elaboración propia

El 80% de los Profesionales, 81% de los Técnicos, 55% de los Administrativos y 29% del Apoyo Administrativo, afirman haber sido sujetos a cambios de puesto o cargo desde su ingreso a la institución.

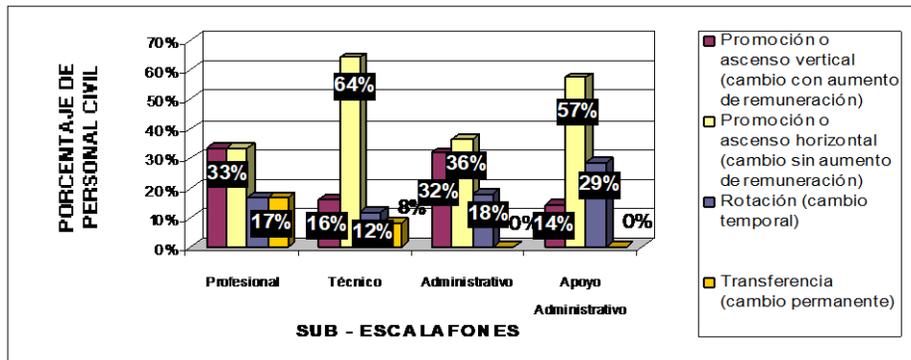
Por otra parte, el 20% de los Profesionales, 19% de los Técnicos, 32% de los Administrativos y 57% del Apoyo Administrativo, indican que no fueron sujetos a

cambios de puesto. Cabe resaltar que entre estos porcentajes se encuentra personal de reciente incorporación.

Finalmente, los restantes 13% y 14% respectivamente, se abstienen de dar respuesta.

Cambios a los que se sujeta el personal civil

GRÁFICO N° 15



Fuente: Elaboración propia

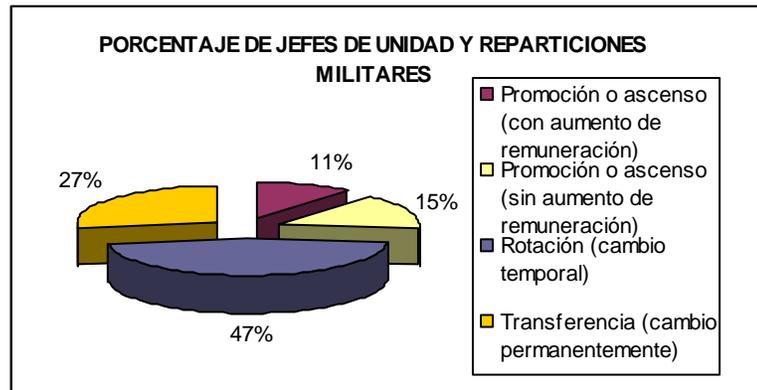
El 33% de los Profesionales, 16% de los Técnicos, 32% de los Administrativos y 14% del Apoyo Administrativo consideran haber sido promovidos verticalmente.

A su vez, el 33% de los Profesionales, 64% de los Técnicos, 36% de los Administrativos y 57% del Apoyo Administrativo indicaron haber sido promovidos horizontalmente.

Para el 17% de los Profesionales, 12% de los Técnicos, 18% de los Administrativos y 29% la rotación de puesto constituye el cambio al que fueron sujetos.

Finalmente, el 17% de los Profesionales y 8% de los Técnicos indicaron haber sido transferidos, mientras que ninguno de los encuestados del Sub - Escalafón Administrativo y Apoyo Administrativo manifiestan haber sido transferidos.

GRÁFICO Nº 16



Fuente: Elaboración propia

El 47% de los encuestados afirman que el personal civil es sujeto a la rotación de un puesto a otro.

Para el 27% el personal civil es sujeto a transferencia.

En otro orden, el 15% considera que el personal civil es sujeto a promoción horizontal.

Por último, el 11% de los encuestados, afirman que el personal civil es promovido verticalmente.

Movilidad del personal civil

En general, se percibe una tendencia a promover la movilidad de su personal que con frecuencia responden a decisiones y tradiciones de la institución, no cumpliendo con normas y/o reglamentos de aplicación general, situación que ocasiona deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la administración de personal civil.

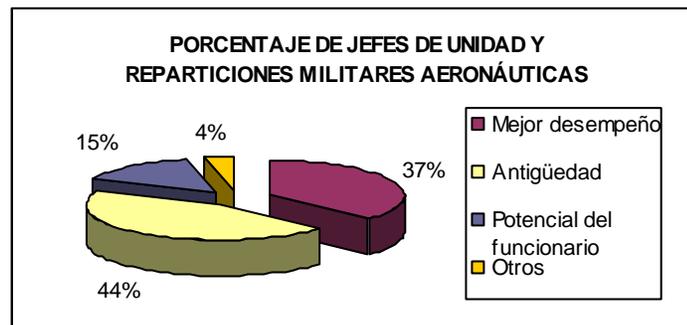
El Capítulo IV de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP) establece los procesos del Subsistema de Movilidad de Personal que comprenden la Promoción, Rotación, Transferencia y Retiro.

Es preciso que los procesos de movilidad funcionaria se realicen en el marco legal específico, lo que optimizaría el funcionamiento organizacional.

Esta situación se refleja en los siguientes términos:

Criterios que se consideran para la promoción vertical y horizontal

GRÁFICO N° 17



Fuente: Elaboración propia

Promover al personal civil con base en la antigüedad es el criterio elegido por el 44% de los encuestados, mientras que el 37% considera que se promueve al personal que haya mostrado el mejor desempeño.

El 15% opta por el potencial del funcionario para desempeñarse en otros puestos. Por último, sólo el 4% restante ha señalado otros criterios de promoción al respecto: superación personal, cursos realizados.

Promociones con base en méritos y en la antigüedad

La institución ha optado por conceder ascensos en base a la antigüedad (duración del servicio) y el mejor desempeño (de acuerdo a los meritorios logrados) al ascender al personal en forma horizontal a un nivel superior en el escalafón, o dentro del mismo puesto que ocupa en la actualidad, lo que implica un aumento su remuneración. En tanto que, para conceder los ascensos verticales los criterios no están suficientemente claros.

El buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior. Nada garantiza, por ejemplo, que una secretaria “responsable”, “puntual” y “disciplinada” posea las cualidades necesarias para ascender al siguiente nivel. Como las decisiones de promoción se basan en evaluaciones de desempeño que no se mide de manera objetiva. Es probable que la institución termine ascendiendo a una persona en perjuicio de la motivación y la satisfacción de otros

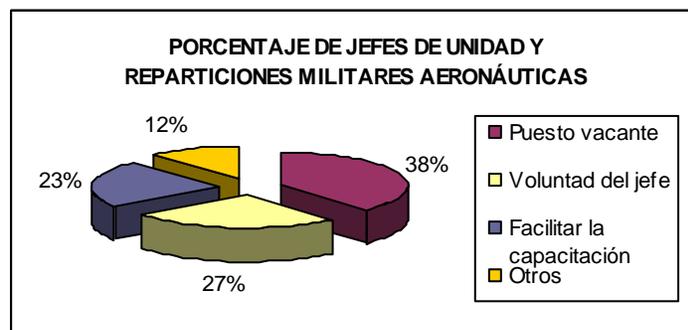
Cuando se utiliza el sistema de promoción basada en el mérito es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que decide.

Cuando es posible dar ascenso dejando a la persona en su mismo puesto. Por lo normal es posible enriquecer el puesto, y la organización puede ofrecer capacitación y así incrementar la posibilidad de asumir mayor responsabilidad.

Hacer lo más objetiva que sea posible la calificación para el ascenso, para ello se debe establecer políticas y procedimientos que permitan transparencia en las promociones.

Criterios que se consideran para los cambios temporales

GRÁFICO Nº 18



Fuente: Elaboración propia

Rotar al personal para cubrir un puesto vacante es el criterio elegido por el 38% de los encuestados y voluntad del jefe es el criterio señalado por 27%.

Facilitar la capacitación es el criterio elegido por el 23% de los encuestados.

Por último, el 12% restante indicó otros criterios que no están consignados en la encuesta, como la necesidad de servicio.

Falta de programación de la rotación de puestos

Se efectúan rotaciones de una unidad o repartición a otra, sin embargo, no existe una programación de las mismas. La situación descrita dar lugar a que se efectúen los cambios sin necesidad real, por deseo de los jefes de unidad, ya que no surge de un análisis de rotación, además, de que exista interrupción laboral en las diferentes unidades organizacionales que incide directamente en el logro de objetivos.

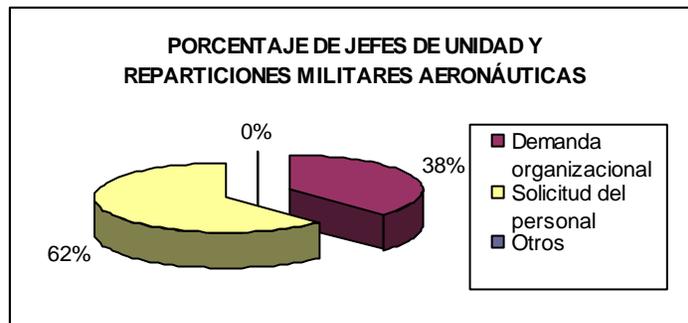
Siempre conviene tener en cuenta la subjetividad individual. Por lo general, las personas tienen inquietudes y desean aplicar sus capacidades y habilidades en el trabajo. Pero no se debe olvidar que también existen quienes no lo desean; para estas personas, un cambio de puesto de trabajo puede representar una sobre exigencia que no quieren asumir. Esto plantea dificultades que deben tenerse previstas si no se quiere aumentar los problemas que cualquier cambio puede conllevar.

La opción de rotar los puestos de trabajo siempre debe apoyarse en políticas y programas elaborados e implantados con la participación de todo el personal. Además, deben estudiarse y planificarse de forma coordinada todas las acciones informativas y las necesidades formativas que favorecerán el éxito del cambio. Los esfuerzos en transparencia informativa y en formación concreta se pueden ver recompensados por un fortalecimiento de la credibilidad de todas las partes, disposición al cambio y nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

Se recomienda la programación de la rotación interna de personal en la medida de sus necesidades, en coordinación con los responsables de las diferentes unidades organizacionales, de tal manera que no afecten al logro de objetivos.

Criterios que se consideran para los cambios permanentes

GRÁFICO N° 19



Fuente: Elaboración propia

El 62% de los encuestados, opta por la solicitud del personal como el criterio que se considera para la transferencia de personal civil.

Por otra parte, demanda organizacional es el criterio elegido por el 38%.

Por último, ninguno de los encuestados, indicó otros criterios que no están consignados en la encuesta.

Manejo de las transferencias

Las transferencias se efectúan a solicitud del personal, a cualquier otra dependencia dentro de la misma institución, o posiblemente fuera de la misma, que muchas veces no son las más adecuadas.

Cuando se presenta una solicitud para trasladarse, se le da al personal la oportunidad de expresar sus preferencias por puestos o lugares de destino, que se toman en cuenta en la mayor medida posible.

Sin embargo, los cambios generan problemas de capacitación e ineficiencia al trasladar a una persona a una posición que es apropiada para otras aptitudes y competencias, y también dan lugar a quejas si no se aprueba la transferencia solicitada.

Las transferencias son una forma de brindar al personal, una oportunidad para tener otra asignación y, tal vez, cierto desarrollo, y con frecuencia resuelven un problema, pero se debe realizar una evaluación cuidadosa para asegurar de que el movimiento es también un interés de la organización.

Las organizaciones modernas fijan políticas y establecen procedimientos que rigen las transferencias, como resultado a situaciones particulares.

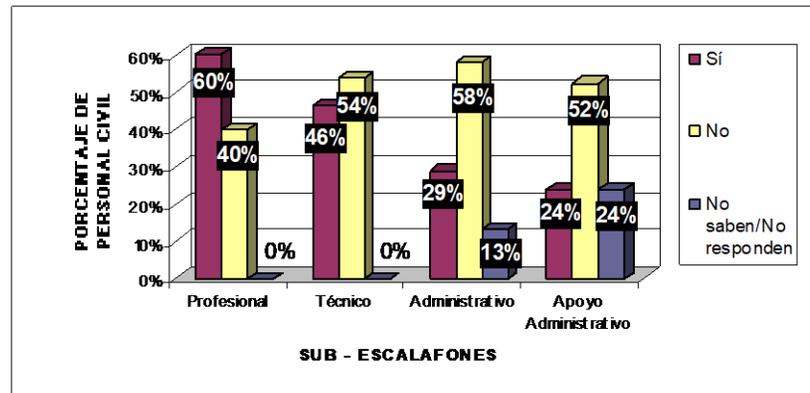
Como es posible que ocurra una pérdida de eficiencia, mientras el personal transferido aprende y se ajustan a sus nuevos puestos, debe ejercerse control sobre los traslados. Las solicitudes de traslado también deben controlarse, para evitar que ciertas personas cambien continuamente de puestos.

Se deben establecer políticas y procedimientos claros respecto a las transferencias en función a un análisis de las necesidades de la organización, para determinar qué tipo de aptitudes se necesitan, y dónde.

Estas políticas hacen saber al personal por anticipado cuándo es probable la aprobación de una solicitud de cambio, comunicando las razones que las hacen necesarias y las bases sobre las cuales se selecciona al personal que se transfiere.

Conocimiento de las causales para el retiro del personal civil

GRÁFICO Nº 20



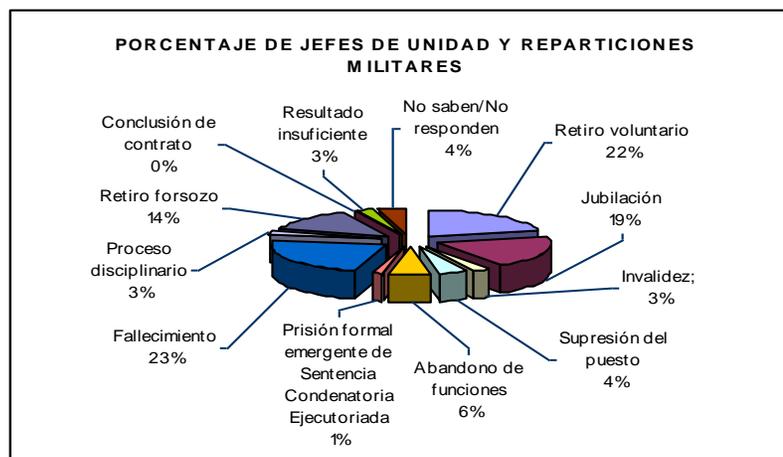
Fuente: Elaboración propia

El 60% de los Profesionales, 46% de los Técnicos, 29% de los Administrativos y 24% del Apoyo Administrativo afirman que las principales causales de retiro son por abandono de funciones, jubilación y causas disciplinarias.

En cambio, el 40% de los Profesionales, 54% de los Técnicos, 58% de los Administrativos y 52% del Apoyo Administrativo encuestado, desconocen las causas para su retiro pese a enunciados en el Reglamento de Faltas, Disciplinas y sus Castigos y Reglamento de Ascensos.

Los restantes 13% y 24% no dan información.

GRÁFICO Nº 21

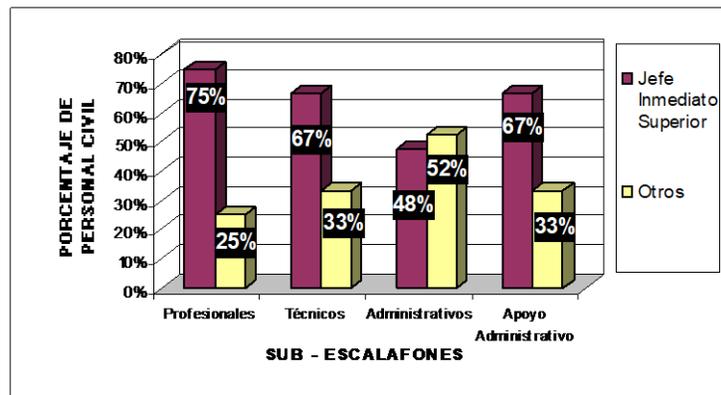


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se muestra que las principales causales de retiro son: por fallecimiento con el 23%, voluntario con el 22%, jubilación con el 19% y el 14% retiro forzoso.

Responsables para llevar adelante el proceso de promoción, rotación, transferencia y retiro

GRÁFICO Nº 22

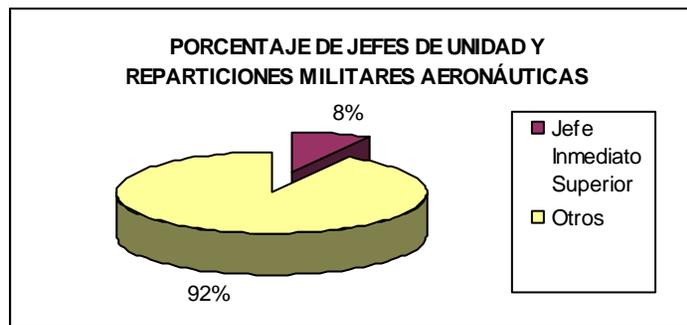


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los Profesionales, 67% de los Técnicos, 48% de los Administrativos y 67% del Apoyo Administrativo encuestado, afirman que la responsabilidad por la decisión de los movimientos de personal recae en el inmediato superior.

En otro orden, el 25% de los Profesionales, 33% de los Técnicos, 52% de los Administrativos y 33% del Apoyo Administrativo indicaron otros responsables al respecto: Departamento de Personal.

GRÁFICO Nº 23



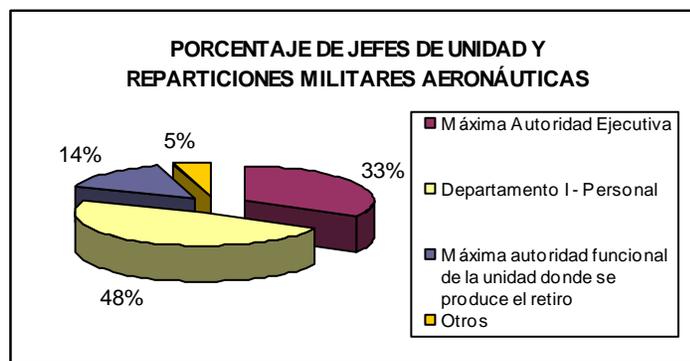
Fuente: Elaboración propia

Una gran cantidad de los encuestados (92%) indicó a otros responsables para los cambios de personal civil al respecto: departamento de personal y la máxima autoridad funcional.

Sólo el 8% considera como responsable al inmediato superior.

Responsables para los retiros del personal civil

GRÁFICO N° 24



Fuente: Elaboración propia

El 48% de los encuestados considera como responsable para los retiros de personal civil al Departamento de Personal.

Según, el 33% es la Máxima Autoridad Ejecutiva.

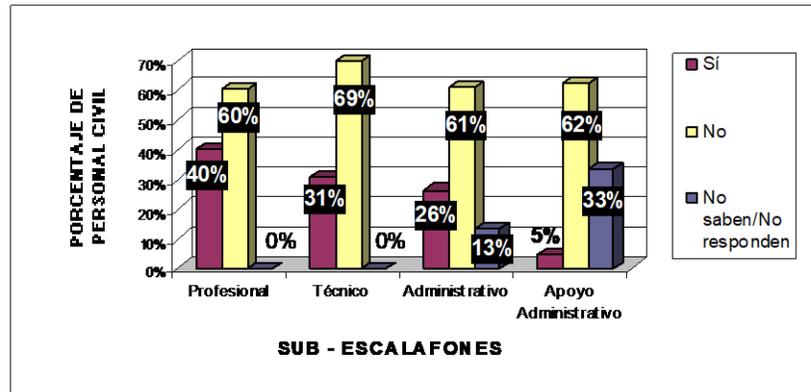
Por otra parte, el 14% señala que es el Jefe Inmediato Superior.

Finalmente, el 5% ha señalado otro responsable para los retiros de personal, al respecto: Tribunal de Personal de la Fuerza Aérea.

Se concluye que todo cambio posible involucra al inmediato superior y al departamento de personal, a excepción de los retiros cuya responsabilidad recae en la MAE y el Tribunal de Personal. Sin embargo, no se ha identificado que estas responsabilidades estén establecidas por escrito.

Conocimiento de los procedimientos para la movilidad del personal civil

GRÁFICO N° 25



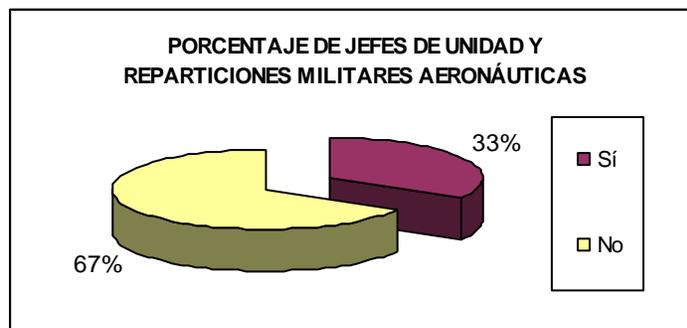
Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los encuestados (60% de los Profesionales, 69% de los Técnicos, 61% de los Administrativos y 62% del Apoyo Administrativo) manifiestan que desconocen los procedimientos que se practican para la movilidad del personal civil.

En cambio, el 40% de Profesionales, 31% de los Técnicos, 26% de los Administrativos y 5% del Apoyo Administrativo afirman conocer los procesos y procedimientos para la movilidad de personal civil, y que están establecidos en el Reglamento de ascensos para el personal de las Fuerzas Armadas.

El 13% y 33% no proporcionan información.

GRÁFICO N° 26



Fuente: Elaboración propia

Una gran parte de los encuestados (67%) concuerdan en afirmar que desconocen los procedimientos para la movilidad del personal civil, mientras que el 33% afirman conocer dichos procesos, al respecto: Reglamento de ascensos, régimen interno y administración de personal.

Tanto los jefes de unidad y reparticiones como el personal civil tienen un conocimiento parcial y en otros casos desconocimiento completo de los procedimientos que se siguen para la promoción, rotación, transferencia y retiro.

Es necesario mencionar que mediante la investigación de campo se determinó que el reglamento de ascensos no se aplica porque presenta falencias, los procedimientos están descritos de forma muy general y no se señalan responsables en forma expresa.

Los procesos de movilidad del personal civil se realizan sobre la experiencia del personal

En general, los procesos de movilidad se realizan a iniciativa de las personas, en base a su experiencia, por tanto no se siguen las mismas rutas en todos los casos.

Esta deficiencia es atribuible, a la inexistencia de un diseño previo y a la carencia de documentos normativos que especifiquen claramente la función de movilidad de personal civil, así como a la falta de uniformidad, lo cual obliga al personal a trabajar básicamente a su criterio. Lo que ocasiona falta de coordinación en los procesos realizados y conflicto laboral.

Para tener una idea de la correcta realización de los procesos, procedimientos, etc. se deben plasmar en diagramas y normarlos para su correcta implantación y el personal pueda basar su trabajo en los mismos.

Se sugiere adoptar un diseño estructurado y complementado con documentos normativos que puedan ser manejados y que sean de estricto conocimiento del personal para un manejo homogéneo y ordenado.

3.5. CONCLUSIONES

Finalizando la evaluación y análisis de la información, a continuación se presentan las principales conclusiones que se obtuvieron a partir del estudio diagnóstico realizado.

- *El personal de la Fuerza Aérea conoce parcialmente las funciones de la unidad o repartición donde desarrolla sus actividades laborales.*

Si el personal no tiene clara las funciones de su unidad o repartición no logrará contribuir al cumplimiento de los objetivos de su unidad o repartición y de la institución.

- *La entidad no ha estructurado la administración de personal civil de acuerdo a las normas vigentes.*

Por los datos y la información presentada se puede concluir de manera general que una de sus mayores debilidades se encuentra en la aplicación del Sistema de Administración de Personal de la Ley N° 1178.

- *Falta de interrelación entre los Subsistemas de Administración de Personal, en particular, evaluación del desempeño, capacitación y movilidad.*

Se asume que los resultados del Subsistema de Evaluación de Desempeño y Capacitación Productiva deberían ser insumo para el Subsistema de Movilidad de Personal, pero no se da en la práctica. Consistente con los datos obtenidos, la evaluación del desempeño y capacitación no funcionan correctamente, por tanto, los procesos de promoción, transferencia, rotación y retiros quedan privados de informaciones imprescindibles para desarrollarse adecuadamente.

- *La Movilidad del Personal Civil no funciona adecuadamente*

Pasa a ser una consecuencia casi obligada de las situaciones anteriormente señaladas, y del análisis de los siguientes aspectos:

Ausencia de políticas explícitas y formales

Los movimientos de personal están sujetos a la voluntad y oportunidad del superior o del personal dependiente, dando como resultado problemas que impiden la aplicación de políticas adecuadas.

Ausencia de procesos y procedimientos formales

En el departamento de personal, se llevan adelante los procesos y procedimientos a simple criterio. Si bien, algunas tareas son identificadas por que son conocidas, no están plasmadas en un documento escrito que sirva como referencia secuencial y estándar para el personal que no tiene conocimiento de ellas.

El establecimiento de políticas y procedimientos en materia de ascensos, rotación, transferencia y retiro es fundamental en la administración de personal civil, tanto para la organización como para cada una de las personas que la integran. Para la primera, porque le puede proporcionar un abastecimiento ininterrumpido, de personas bien preparadas para los puestos que evite desperdiciar sus capacidades, y para el personal, porque les puede significar un estímulo para desarrollarse dependiendo de su actuación.

El cambio de personal, dentro y fuera de la institución, es tan importante, por tanto, se debe utilizar una adecuada planificación, el no atender los movimientos de personal debidamente, a generado diversos problemas en la motivación y en el rendimiento interno y, a su vez, puede influir seriamente en la habilidad de la institución para lograr sus objetivos.

Por lo tanto, se establece que se hace necesario plantear la planificación de la movilidad como un instrumento orientado a delinear una serie de políticas y procedimientos que permitan su funcionamiento dentro del marco legal específico.

Esto establecería la base para implantar prácticas de evaluación del desempeño y capacitación adecuadas, cuestiones que obviamente se relacionan con la movilidad.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Este capítulo tiene la finalidad de presentar la propuesta, elaborado de acuerdo a los lineamientos teóricos; fundamentado en la normativa institucional vigente; disposiciones legales contenidas en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal relativo al Subsistema de Movilidad y finalmente, de acuerdo al análisis diagnóstico realizado.

El resultado de la investigación realizada en las dependencias de la Fuerza Aérea Boliviana (FAB) permitió determinar una serie de problemas que han generado ineficiencia en el desarrollo de las actividades en general y principalmente en la administración de personal civil. Asimismo, la investigación y el análisis permiten concluir que las falencias en la Movilidad Funcionaria, que es el tema principal del presente trabajo, son resultado de un problema concreto que hace referencia a la falta de lineamientos que normen y especifiquen claramente la función de movilidad del personal civil.

Por tanto, de acuerdo a las conclusiones obtenidas, se desarrolló la propuesta de solución.

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo General

El propósito central de la planificación de la movilidad es servir de instrumento, para propiciar la adecuación del personal civil a las demandas de la misión de la Fuerza Aérea Boliviana y por ende de la sociedad, para el desarrollo de una gestión eficaz, eficiente y transparente del personal civil.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Formular políticas para la movilidad del personal civil requerido, producto de la dinámica organizacional.

- Establecer procedimientos para gestionar adecuadamente los movimientos del personal civil.

4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Políticas

Las políticas son aquellas pautas de acción que han sido instituidas para orientar las diferentes actividades y tener la certeza de que puedan ser realizadas según lo previsto. Por tanto, podemos decir que las políticas normarán la aplicación de la función de la movilidad del personal civil en la Fuerza Aérea Boliviana.

Las políticas tienen el propósito de coadyuvar al logro de los objetivos y la ejecución de las actividades del departamento de personal y de cada jefatura, necesaria para desempeñar adecuadamente el papel de gestores del personal asignado a sus unidades y reparticiones.

4.2.2. Procedimientos

El procedimiento constituye la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son solo planes de otros planes mayores.

Por tanto, se establecen procedimientos de movilidad de personal civil idóneos para coadyuvar el logro eficaz, eficiente y transparente de objetivos de la administración de personal civil.

4.2.3. Subsistema de Movilidad de Personal

Objetivo

“Propiciar la movilidad interna y externa del personal civil y garantizar el valor del esfuerzo, el mérito y la capacidad.”

Las políticas a las que se debe sujetar la Movilidad del Personal Civil son las siguientes:

- a) La movilidad es un instrumento destinado a permitir a la Fuerza Aérea cumplir sus necesidades organizacionales con mayor eficacia.
- b) Las modalidades de la movilidad a los que se sujetará el personal civil variarán en sus propósitos según el lugar de destino, por razones de mejor servicio, capacitación indirecta y/o adecuación al puesto.
- c) Todo movimiento de personal estará sustentado por causales y beneficios claramente definidos, así como por la identificación precisa de sus promotores.
- d) Todo movimiento a través de la organización deberá tomar en cuenta la autorrealización del personal y el beneficio organizacional que este conlleva.
- e) La movilidad es una responsabilidad compartida por la organización, cada una de las jefaturas y el personal, en relación con la cual todos deben cumplir una función activa.

4.2.3.1. Proceso de Promoción

Objetivo:

“Motivar al personal civil, premiar el esfuerzo y el logro de resultados específicos”.

Política:

En toda promoción entendida como ascenso vertical u horizontal, podrán presentarse en igualdad de oportunidades todo aquel personal civil que cuente con el potencial necesario, independientemente del nivel ocupacional en el que se encuentre.

Promoción Vertical

Políticas:

- La promoción vertical se hará efectiva exclusivamente cuando exista una afección para ocupar un puesto inmediatamente superior, previa convocatoria interna.
- La promoción vertical, se efectuará de acuerdo al cumplimiento de requisitos establecidos para el puesto.
- El personal elegido se deberá someter a un periodo probatorio (3 meses). En el caso de una evaluación de confirmación negativa, al tratarse de una promoción vertical, el funcionario deberá retornar a su anterior puesto. En tanto no se realice la evaluación de confirmación, éstos ocuparán el puesto con carácter interino.

Promoción Horizontal

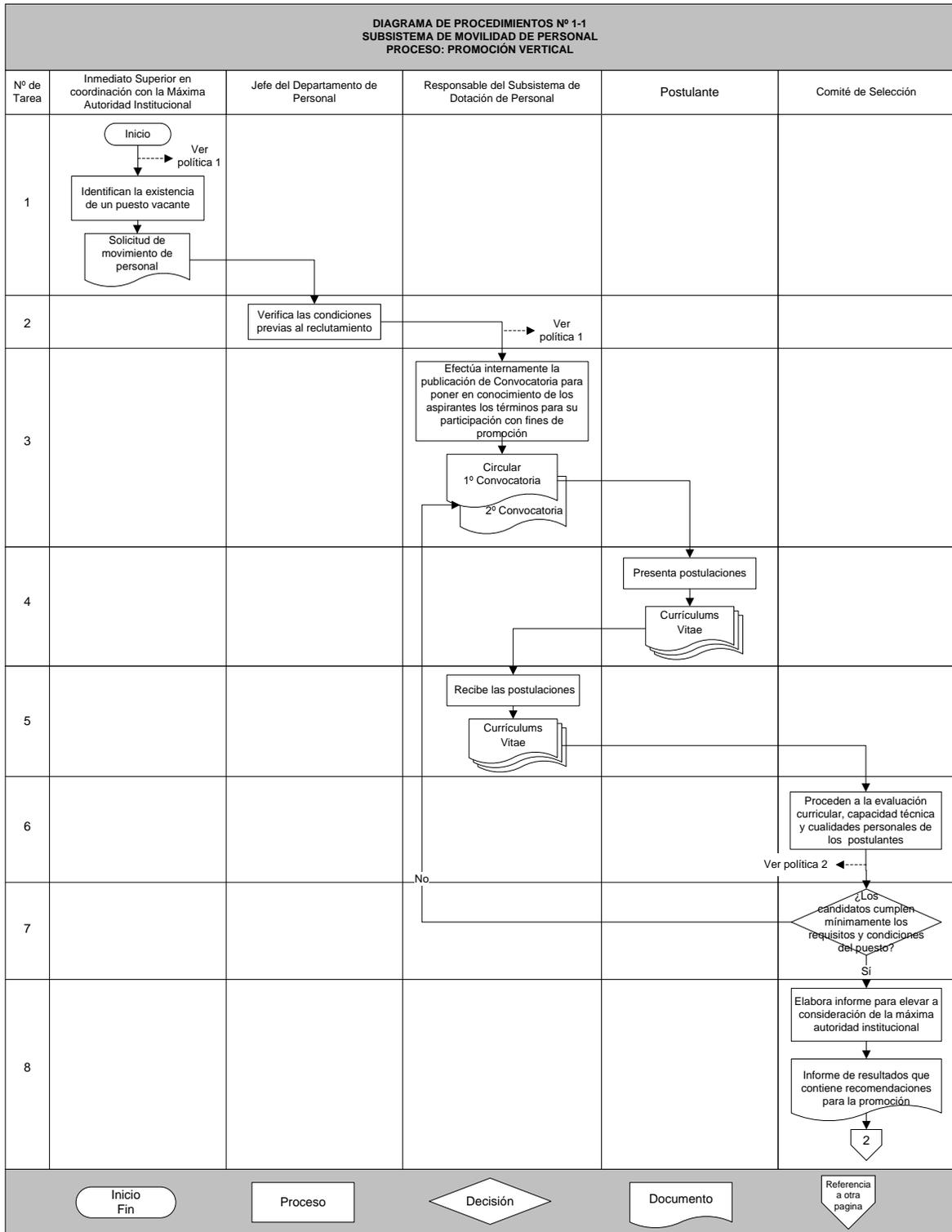
Políticas:

- Las promociones horizontales se darán como resultado de la obtención de una calificación “Excelente” como producto de una evaluación del desempeño.
- La promoción horizontal, tendrá lugar mediante el avance de categorías en el escalafón, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, vinculada al resultado de la evaluación del desempeño así como la antigüedad. Podrán incluirse, asimismo, otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada.

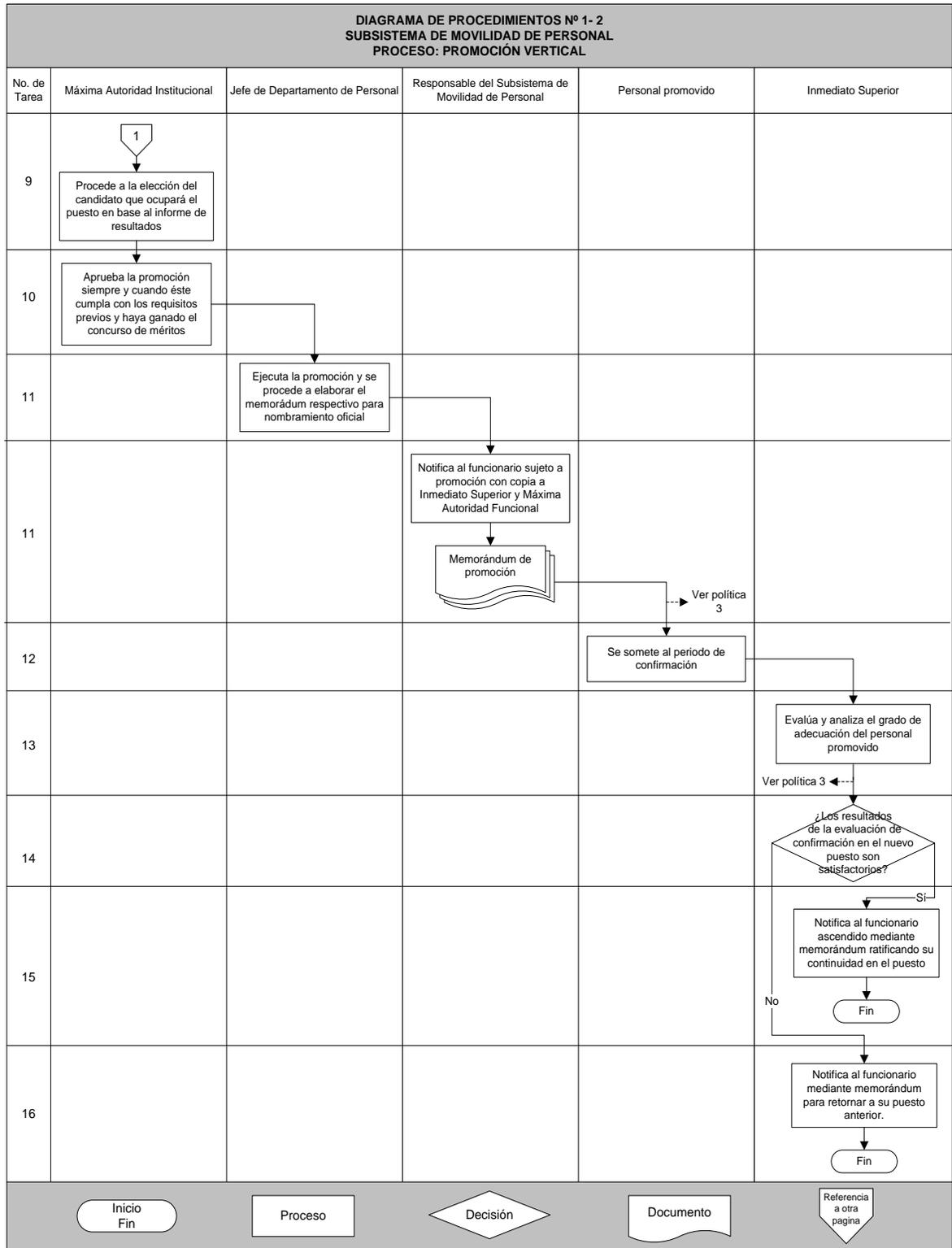
Procedimientos:

En relación a los procedimientos y requisitos se contarán con los siguientes elementos:

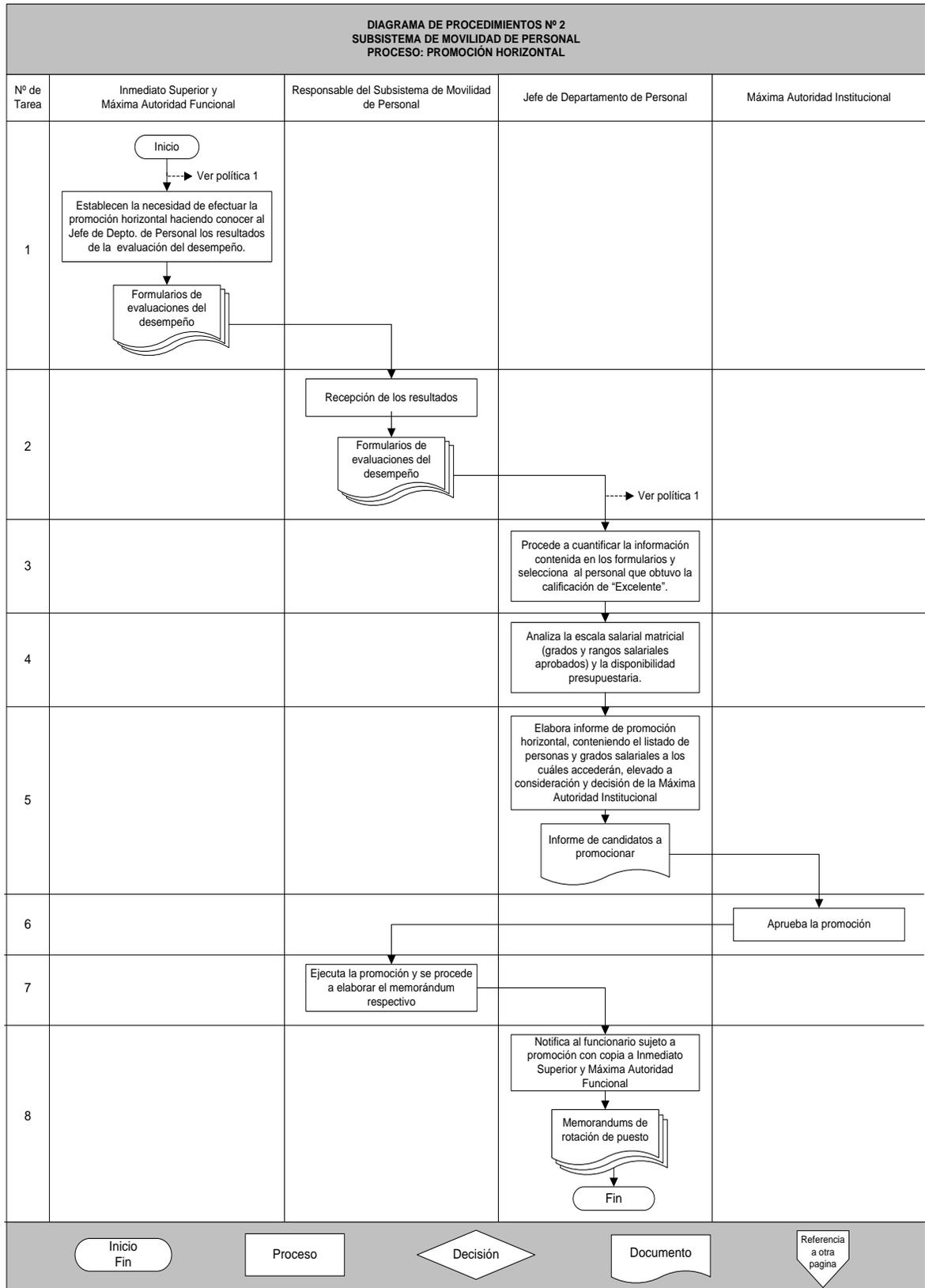
PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL
FUERZA AÉREA BOLIVIANA



PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL
FUERZA AÉREA BOLIVIANA



**PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL
FUERZA AÉREA BOLIVIANA**



4.2.3.2. Proceso de Rotación

Objetivo:

“Alentar a la rotación interna o de puestos para dinamizar los puestos organizacionales y ayudar a la institución evitar la obsolescencia laboral”.

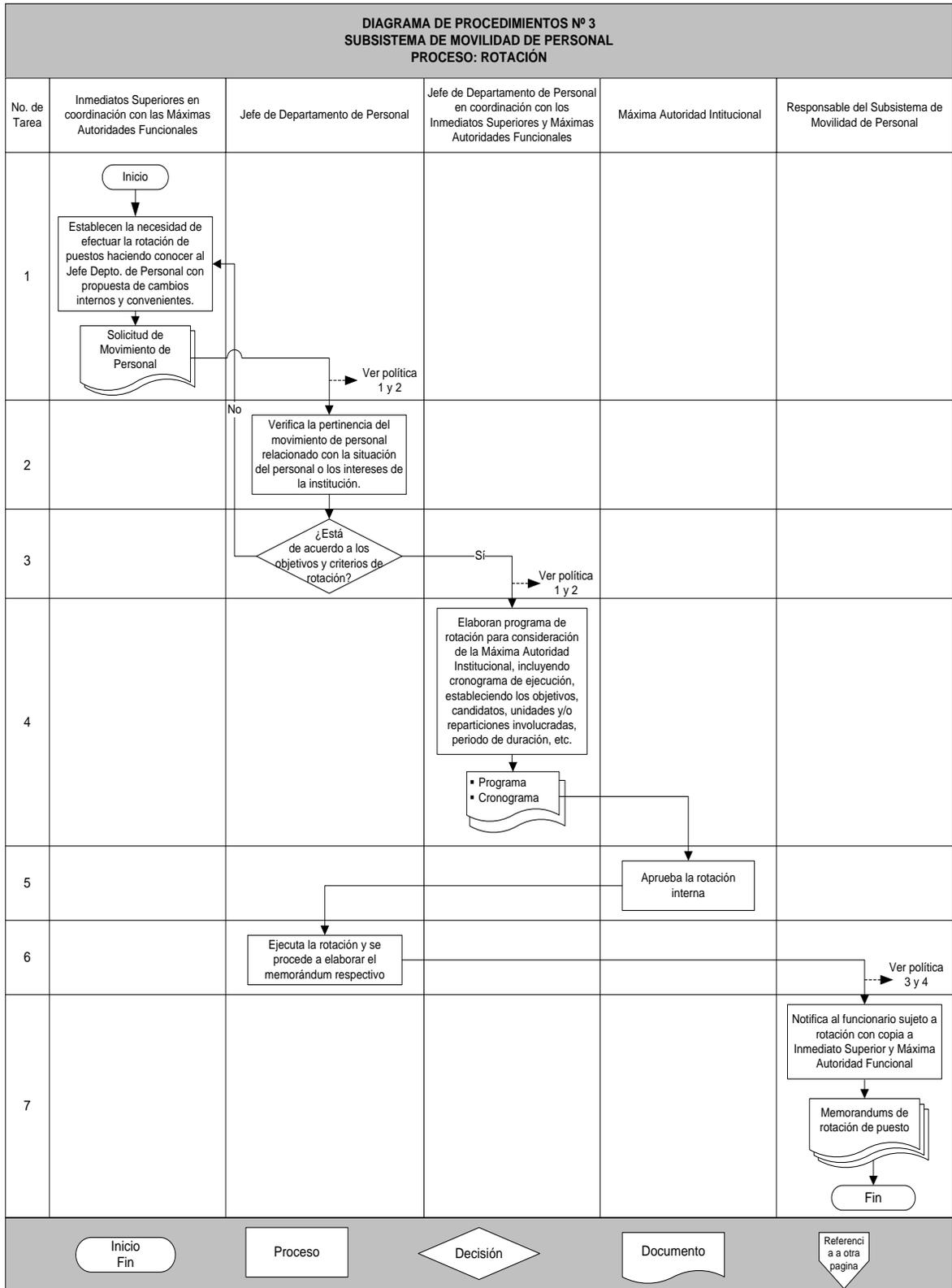
Políticas:

- La institución deberá programar las rotaciones de personal civil de una unidad o repartición a otra, considerando que la rotación no tiene carácter permanente y su duración deberá estar comprendida en un periodo de tres a seis meses como plazo máximo para la permanencia en el puesto rotado.
- En casos de rotación por causales emergentes como comisiones, periodos pre y post natales, vacaciones, bajas médicas, etc. se definirá claramente el tiempo de la rotación.
- El personal rotado cumplirá sólo las funciones del nuevo puesto y no conjuntamente la del otro puesto que dejó.
- El cambio de funciones no implicará modificación alguna en la categoría y nivel salarial.

Procedimientos:

En relación a los procedimientos y requisitos se contarán con los siguientes elementos:

**PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL
FUERZA AÉREA BOLIVIANA**



4.2.3.3. Proceso de Transferencia

Objetivos:

- *“Mover al personal civil a posiciones con mayor prioridad, en relación a los objetivos organizacionales”.*
- *“Colocar al personal en posiciones más apropiadas, para sus intereses o capacidades”.*
- *“Optimizar el rendimiento del personal civil y mejorar el servicio que la entidad ofrece a la sociedad”.*

Políticas:

Transferencias entre unidades de la misma entidad

- Para que se efectúe una transferencia entre unidades de la misma entidad, deberá existir una solicitud formal por parte de la unidad que requiere la transferencia.
- También podrá iniciarse un proceso de transferencia entre unidades de la misma entidad cuando el funcionario que obtenga calificación “excelente” en su evaluación del desempeño, así lo solicite amparado en lo señalado en el artículo 26, inciso c), punto 1 de las NB-SAP.
- Asimismo, es posible dar lugar a una transferencia a solicitud del funcionario por motivos de salud o familiares u otros de fuerza mayor.
- En todos los casos, del departamento de personal deberá realizar el análisis del cumplimiento de los requisitos señalados en las NB-SAP respecto a si se trata de cargos afines, y si existe el consenso de la entidad con el personal.

El artículo N° 31 de las NB-SAP establece que el proceso de transferencia se efectúa entre puestos afines lo que significa que deben contar como mínimo con similar valoración, es decir, que sus funciones y requisitos deben ser similares y mínimamente cumplidos por la persona transferida. Asimismo, el

puesto al que se transfiera no debe ser de mayor o menor nivel jerárquico aunque sus niveles salariales sean diferentes (por la valoración aprobada y vigente en la entidad o regional solicitante).

Transferencias entre entidades y regionales

- La transferencia de personal de otra entidad u otra regional se efectuará mediante una solicitud formal por parte de la entidad o regional que requiera la transferencia, justificada mediante un análisis plasmado en un informe técnico y legal que detalle los motivos por los que no convocará el puesto de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas de Administración de Personal (NB-SAP). Asimismo, deberá certificar que cuenta con un puesto vacante para la realización de la transferencia.

Aceptación formal por parte de la entidad o regional que transfiere y conformidad del personal a ser transferido (nota suscrita por el funcionario), respaldada por un informe técnico y legal que justifique los motivos por los cuales la entidad o regional acepta la movilidad de personal, considerando que se quedará en el puesto acéfalo y deberá convocarlo públicamente para cubrirlo nuevamente. Asimismo, el informe de la entidad o regional que transfiere debe contener el análisis de los puestos, es decir si cumplen con el requerimiento de las NB-SAP en cuanto a si son afines.

- Tratándose de una transferencia entre entidades diferentes, la relación laboral terminará en el momento en que se concrete la movilidad.
- Con relación al consenso, éste debe prevalecer para transferencias de una unidad a otra dentro de la misma entidad y con mayor razón para transferencias que impliquen cambio de región o entidad.
- Finalmente, la máxima autoridad ejecutiva autorizará expresamente la transferencia.

PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL
FUERZA AÉREA BOLIVIANA

Procedimientos:

En relación a los procedimientos y requisitos se contarán con los siguientes elementos:



4.2.3.4. Proceso de Retiro

Objetivos:

- *Respetar al personal permitido que su retiro se digno.*
- *Respetar la estructura normativa del país y de la entidad.*
- *Mejorar el servicio que la entidad ofrece a la sociedad.*

Políticas:

- El retiro o desvinculación, constituye una decisión de finalizar el vínculo laboral entre la institución y el personal civil por motivos fundados, debidamente respaldado por escrito.
- Los retiros, se realizarán como consecuencia de las causales establecidas en el artículo N° 32 del Decreto Supremo No. 26115, en concordancia con las disposiciones legales que en materia laboral rigen en el país y aquellas disposiciones que son propias de la institución.

Procedimientos:

En relación a los procedimientos y requisitos se contarán con los siguientes elementos:

Son causales de extinción del vínculo laboral:

- **Renuncia voluntaria**

Debe ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario y surtirá efecto con la aceptación oficial de la renuncia.

- **Jubilación**

El retiro por jubilación se producirá de acuerdo a la normativa y procedimientos que establezca la entidad con la facultad correspondiente.

- **Invalidez**

El retiro por invalidez se dará a partir de la presentación por parte del funcionario de una certificación expresa emitida por las instancias correspondientes.

- **Evaluación de Confirmación Negativa**

El funcionario que fuera evaluado negativamente como producto del periodo de prueba, será retirado de la entidad. El retiro deberá comunicarse oficialmente al funcionario a través de memorándum u otro documento vigente en la entidad.

- **Dos evaluaciones del desempeño consecutivas en observación**

El retiro por esta causal se deberá comunicar con una anticipación de 15 días calendario.

- **Destitución**

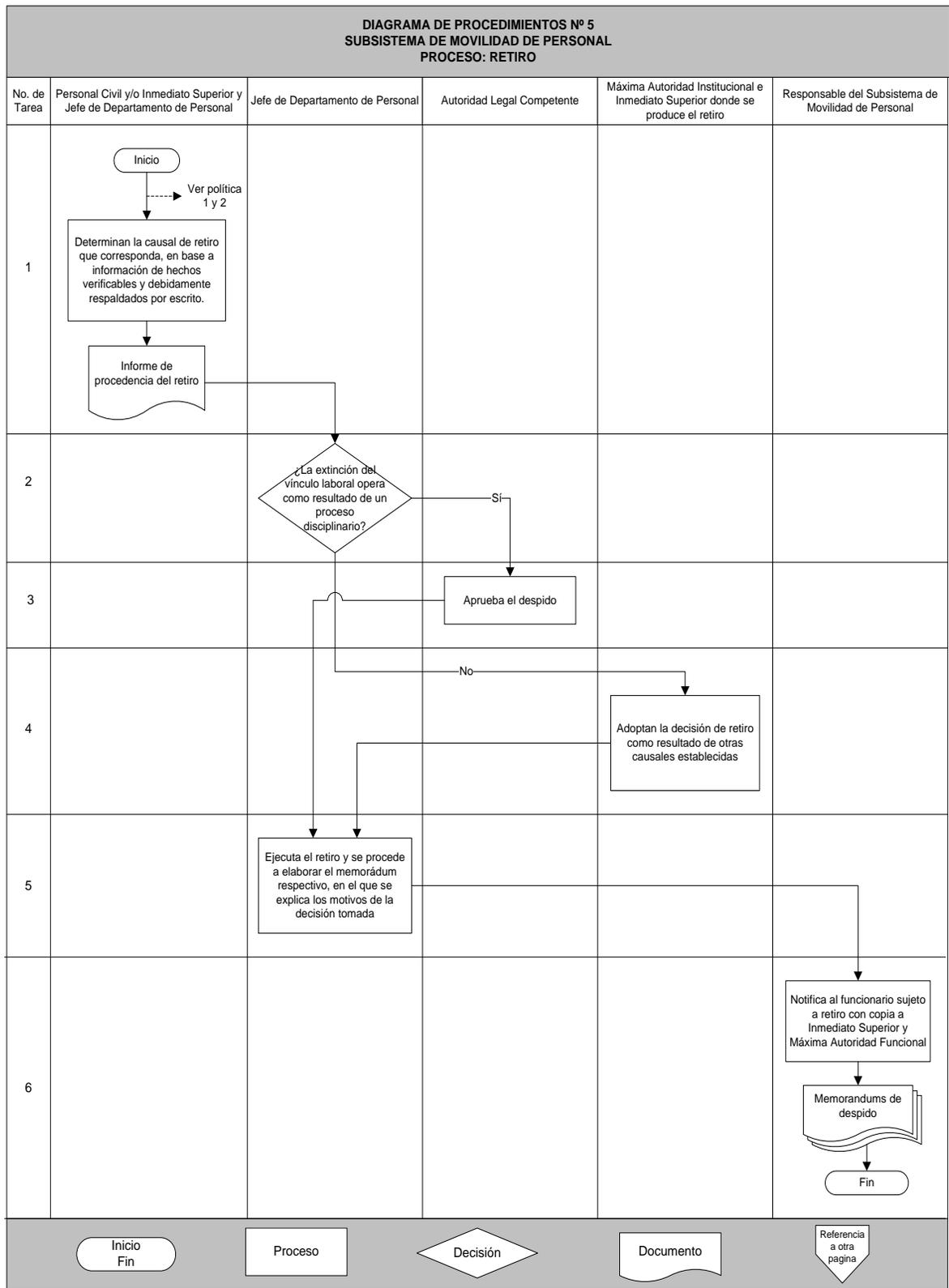
La destitución opera como resultado de un proceso disciplinario desarrollado de acuerdo al Reglamento por la Función Pública aprobado por el Decreto Supremo 23318-A y el Decreto Supremo 26237.

- **Supresión de puestos**

En cuanto a la causal de retiro relacionada con la supresión de puesto, es importante tomar en consideración lo señalado en las NB-SAP respecto a la posibilidad de que antes de que se haga efectiva la supresión del puesto, se puede transferir al funcionario afectado por la supresión, a un puesto vacante para el cual cumpliera los requisitos mínimos.

En todo caso, la supresión del puesto debe ser comunicada al funcionario afectado con una anticipación de 30 días calendario dentro de los cuales deberá hacer uso de las vacaciones pendientes

**PLANIFICACIÓN DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL CIVIL
FUERZA AÉREA BOLIVIANA**



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha logrado cumplir el objetivo general y objetivos específicos propuestos en el capítulo introductorio. En este sentido, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se plantea una propuesta de planificación de la movilidad como un instrumento orientado a delinear una serie de políticas y procedimientos que atiende la finalidad de coadyuvar a la obtención de una mayor racionalidad y eficiencia en la administración del personal civil, así como de lograr su adecuado equilibrio con las necesidades organizacionales.
- La propuesta se desarrolla bajo el marco normativo institucional como a disposiciones especializadas en materia de administración de personal establecidas en las Normas Básicas.
- Se identificaron deficiencias en base al análisis diagnóstico realizado, lo que permitió formular políticas para la definición de procedimientos.
- Se formuló una propuesta de políticas que guiarán el accionar en la administración de movimientos internos de personal civil, que se desprenden de prioridades de la institución.

5.2. RECOMENDACIONES

De la propuesta presentada en la Fuerza Aérea se recomienda considerar lo siguiente:

- A partir del estudio y análisis correspondiente, se debe decidir sobre las políticas de movilidad de personal civil que guiarán a la Fuerza Aérea Boliviana en sus alcances generales y específicos (subsistema y sus procesos).
- Del análisis efectuado en materia de movilidad, cabe concluir que si no se observa detenidamente su real alcance y sus modalidades pueden concretarse en una aplicación individual e aislada que no tendería a descubrir su potencialidad e instrumento importante a tener en cuenta a la hora de delinear las políticas necesarias y factibles de implementar.
- Una de las cuestiones más importantes en los movimientos del personal, es que no debe considerarse simplemente como un requisito burocrático que hay que cumplir, la movilidad se convierte en un fin en sí, en contrariedad con el principio, de que la movilidad es un medio, que debe servir para mejorar la eficiencia de la organización mediante la promoción, rotación y transferencia hasta la jubilación, la renuncia o el despido. En consecuencia, debe ser un instrumento de administración que forme parte de una gestión basada en resultados.
- Un sistema de movilidad bien planificado puede ser también un instrumento eficaz de motivación para el personal. La clave para planear ese sistema está en correlacionar las necesidades de la organización con las necesidades y aptitudes identificadas en el personal. Esas necesidades y aptitudes deben además tenerse en cuenta cuando se establezca una política de movilidad que actúe como un elemento eficaz de motivación.
- La aplicación de políticas y sus mecanismos requieren de difusión e información relativa a todos los miembros de la organización para obtener coordinación y comunicar la naturaleza de los procedimientos.

- Este documento trata de adaptar la funcionalidad de la institución a las leyes y disposiciones vigentes. Por tanto, para cualquier acción que se pretenda realizar se deben considerar los aspectos de carácter legal que pueden ser condicionantes para el desarrollo de las actividades.
- Finalmente, considerando que la movilidad del personal civil confronta una serie de dificultades, la investigación presenta una propuesta de solución a una parte de los ellos, en consecuencia, es necesario considerar aquellos otros problemas que no se incluyen en la misma pero que requieren de la adecuada y oportuna consideración por parte de las autoridades correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

ARANDIA Saravia, Lexin, "Métodos de Investigación y Aprendizaje", Bolivia, 2006.

BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMAN Arthur, "Administración de recursos humanos", 12º Edición, Ed. Thomson Learning, México, 2001.

CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Quinta Edición, Editorial McGraw - Hill, 2004.

CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", Séptima Edición, Ed. McGraw -Hill, México, 2006.

DOLAN Simón, SCHULER Randall S., VALLE Ramón,"La Gestión de los Recursos Humanos", Ed. McGraw -Hill, España, 1999.

EYSSAUTIER de la Mora Maurice, "Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia", Cuarta Edición, México, 2002.

HERNANDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar,"Metodología de la Investigación", Tercera Edición, Editorial McGraw - Hill, México, 2003.

JANY Castro José Nicolás, "Investigación Integral de Mercados", Segunda Edición, 2001.

JÓRDAN Jimeno Antonio, "ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS: Un enfoque de diagnóstico para las organizaciones", Primera Edición, Impreso en los Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E.F, La Paz, Bolivia, 2001.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, "Administración: Una perspectiva global", 12º Edición, Ed. McGraw -Hill, México, 2004.

KORIA Paz, Richard A., "La metodología de la investigación desde la práctica didáctica", Primera Edición, Bolivia, 2007.

MEJIA Ibañez Raúl, “Metodología de la Investigación”, Segunda Edición, La Paz, Bolivia, 2001.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, “Introducción a la administración con enfoques de sistemas”, Cuarta Edición, Editorial Thomson, México, 2003.

SACKMAN B. Alfredo, SUAREZ R. Miguel A., “Administración de Recursos Humanos”, Ed. Macchi, Buenos Aires, 2000.

SORIANO López Mónica, “Las 7 Is de la Gestión de Personal”, 1º Edición, Impreso en Talleres del Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., La Paz, Bolivia, 2003.

WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith, “Administración de personal y recursos humanos”, Quinta Edición, Editorial McGraw - Hill, 2000.

ZORRILLA Arena, Santiago, TORRES Xammar, Miguel, “Guía para elaborar la Tesis”, Segunda Edición, Editorial McGraw - Hill, México, 1997.

DISPOSICIONES LEGALES

Constitución Política del Estado.

Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación, “COMANDANTES DE LA INDEPENDENCIA DE BOLIVIA”, N° 1405.

Decreto Supremo 26115 - Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.

OTROS DOCUMENTOS

Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Aérea Boliviana.

Manual de Organización y Funciones del Departamento I del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Boliviana.