

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

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SUBSISTEMA DE MOVILIDAD
FUNCIONARIA ACÁPITE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA GESTIÓN 2022**

**TRABAJO EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER EN AUDITORÍA Y CONTROL
GUBERNAMENTAL**

MAESTRANTE: LIC. LOURDES MAMANI CARAZANI

SUCRE, 18 DE JUNIO DEL 2024

CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Lic. Lourdes Mamani Carazani

Sucre, 18 de junio del 2024

DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor y protección.

A la memoria de mi querido padre a quien tengo presente en mi mente y corazón.

A mi madre quien ha sabido inculcarme buenos principios y valores, los cuales me han ayudado a seguir adelante en todo momento y circunstancias de la vida.

A mi esposo y mis hijos por llenar mi vida con su ternura y su amor.

Sin ellos no hubiera logrado cumplir con mi meta, gracias por su amor, confianza y su constante apoyo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios por prestarme la vida y permitirme alcanzar una meta más, A mis docentes por su apoyo y enseñanza. A mis Padres por darme la vida, a mi esposo e hijos por su paciencia y comprensión.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes gracias.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Presentación o Formulación del problema.....	3
1.1.1 Situación Problemica:.....	3
1.1.2 Formulación del Problema:	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Idea científica a defender o hipótesis.....	5
1.4.1 Hipótesis:.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. Marco Teórico (Estado del Arte).....	6
2.1 Marco contextual	9
2.1.1 Reseña histórica.....	9
2.1.2 Misión - Visión.....	10
2.1.3 Estructura Organizacional	11
2.1.4 Objetivos y Fines de la Universidad Pedagógica	13
2.1.5 Contexto Normativo	14
2.1.6 Marco Normativo Legal	14
2.1.6.4 Ley 070 Ley de Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”	16
2.1.6.5 Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público	16
2.1.7 Contexto Social	19
2.1.8 Contexto Político	20
2.2 Marco Conceptual.....	20
2.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	20
2.2.2 Administración	21
2.2.3 Servidor Público	22
2.2.4 Tipos de contratos laboral	22
2.2.5 Rotación de personal	23
2.2.6 Tipos de Rotación de personal.....	24
2.2.7 Ventajas y Desventajas de Rotación de Personal	25
CAPÍTULO III.....	27
3. Metodología.....	27
3.1 Diseño Metodológico.....	27
3.1.1 Enfoque de investigación.....	27
3.1.2 Tipo de investigación	27
3.1.3 Métodos y técnicas de investigación	28
3.1.4 Técnicas:.....	29
3.1.5 Instrumento	30

3.2	Población y Muestra	30
3.2.1	Población	30
3.2.2	Muestra	30
CAPÍTULO IV.....		31
4.	Desarrollo de la Investigación	31
4.1	Propuesta.....	31
4.1.1	Fundamentación de la Propuesta	31
4.1.2	Estructura de la propuesta.....	32
4.1.3	Desarrollo de la propuesta	32
4.1.4	Análisis del proceso de rotación.....	33
4.1.5	Establecer un sistema de evaluación del desempeño para funcionarios.....	34
4.1.6	Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección:.....	35
4.2	Análisis y Desarrollo del Tema de Investigación	36
4.2.1	Análisis y Presentación de Resultados de la entrevista	37
4.2.2	Análisis y Presentación de Resultados de la Encuesta	43
4.3	Resultados	47
CAPÍTULO V		49
5.	Conclusiones y Recomendaciones	49
5.1	Conclusiones	49
5.2	Recomendaciones	50
BIBLIOGRAFIA		51
ANEXOS		53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estructura organizativa Universidad Pedagógica.....	12
Figura 2	Estructura de la Propuesta.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Sistema de evaluación del desempeño para los funcionarios	35
Tabla 2	Proceso de reclutamiento y selección.....	36
Tabla 3	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 1.....	37
Tabla 4	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 2.....	37
Tabla 5	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 3.....	38
Tabla 6	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 4.....	39
Tabla 7	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 5.....	39
Tabla 8	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 6.....	40
Tabla 9	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 7.....	40
Tabla 10	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 8.....	41
Tabla 11	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 9.....	41
Tabla 12	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 10.....	42
Tabla 13	Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 11.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Análisis de encuesta: Pregunta 1.....	44
Gráfico 2.	Análisis de encuesta: Pregunta 2.....	44
Gráfico 3.	Análisis de encuesta: Pregunta 3.....	45
Gráfico 4.	Análisis de encuesta: Pregunta 4.....	46
Gráfico 5.	Análisis de encuesta: Pregunta 5.....	46
Gráfico 6.	Análisis de encuesta: Pregunta 6.....	47

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se realizó en una institución educativa superior, el cual tuvo como objetivo general, analizar la incidencia de los resultados en el Cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE SAP) con el índice de Rotación de Personal en la Universidad Pedagógica durante la gestión 2022 y los siguientes objetivos específicos: 1. Analizar los aspectos teóricos relacionados con el proceso de contratación y manejo del personal en las instituciones públicas. 2. Diagnosticar el cumplimiento con relación al RE SAP en la Universidad Pedagógica gestión 2022. 3. Determinar los factores principales que contribuyen a la rotación de personal en la Universidad Pedagógica durante la gestión 2022.

Para la identificación de la situación problemática se evidenció en la rotación del personal, el desempeño deficiente de algunos coordinadores, generando esto perjuicio en el desempeño laboral y disminuyendo la calidad de atención en los participantes, generando incomodidad y molestia en los mismos.

Se procedió a la recopilación de datos de acuerdo a un estudio de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, aplicando como instrumento la entrevista, encuesta y guías de entrevista. La población para nuestra presente investigación, son los 42 funcionarios de la Universidad Pedagógica y la muestra es No probabilística, debido a que se eligió a seis cargos relevantes quienes guardan relación con el tema analizado, los cuales son: responsable de recursos humanos, responsable de contrataciones, tres coordinadores y el rector de la institución.

Esta investigación se desarrolló con la finalidad de conocer, cuales son los factores que contribuyen a la Rotación de Personal y los efectos que estos producen. Causas que fueron detectadas en la Evaluación de Desempeño como ser: Causas en el desempeño deficiente, (debido a la limitada actualización de conocimientos y habilidades del personal). Causas políticas, (por ausencia de un proceso transparente y equitativo de rotación de personal y la persistencia de prácticas discriminatorias en la asignación de oportunidades laborales).

SUMMARY

The present research work was carried out in a higher education institution, which had as a general objective, to analyze the incidence of the results in the Compliance with the Specific Regulation of the Personnel Administration System (RE SAP) with the Personnel Turnover index in the Pedagogical University during the 2022 management and the following specific objectives: 1. Analyze the theoretical aspects related to the hiring process and management of personnel in public institutions. 2. Diagnose compliance with the RE SAP in the Pedagogical University management 2022. 3. Determine the main factors contributing to staff turnover at the Pedagogical University during the 2022 management.

For the identification of the problematic situation, it was evidenced in the rotation of personnel, the deficient performance of some coordinators, generating damage in the work performance and decreasing the quality of attention in the participants, generating discomfort and annoyance in them.

Data were collected according to a qualitative descriptive study, using the interview, survey and interview guides as instruments. The population for our present research is the 42 employees of the Pedagogical University and the sample is non-probabilistic, due to the fact that six relevant positions were chosen who are related to the analyzed topic, which are: head of human resources, head of hiring, three coordinators and the rector of the institution.

This research was developed in order to know what are the factors that contribute to Staff Turnover and the effects that they produce. Causes that were detected in the Performance Evaluation such as: Causes of poor performance (due to the limited updating of knowledge and skills of the staff). Political causes (due to the absence of a transparent and equitable staff rotation process and the persistence of discriminatory practices in the allocation of job opportunities).

CAPÍTULO I

1. Introducción

El presente trabajo de investigación se encuentra centrado en realizar el análisis de cumplimiento del reglamento específico del sistema de administración de personal (RE SAP) subsistema movilidad funcionaria y su incidencia en la rotación de personal, en una escuela superior de maestros, como es: la Universidad Pedagógica efectuada durante la gestión 2022, en este trabajo se ha efectuado indagaciones verbales con algunos funcionarios de dicha institución, de donde se determinó que existe una rotación de personal continua, sin embargo para poder efectuar este análisis se ha tomado en cuenta el uso de instrumentos: como ser la entrevista, encuesta, guías de entrevista y el respectivo análisis.

La Sociedad, de forma general “es un conjunto de individuos que conviven en un mismo territorio bajo un determinado esquema de organización, compartiendo además lazos económicos, políticos y culturales”. Por ejemplo, se comparte tanto el uso de la misma moneda como la historia y las tradiciones festivas” (Westreicher, 2020; Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

En los Estados modernos existen tres poderes diferenciados: legislativo, ejecutivo y judicial. El primero encargado de elaborar las leyes que rigen el Estado, el segundo es el encargado de administrar el Estado en un régimen presidencialista, este poder recae en el Presidente. Y el tercero encargado de administrar la justicia y hacer cumplir la Ley (Westreicher, 2020).

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Sin duda, la administración es fundamental para lograr la competitividad, productividad y calidad máximas en una organización. (Münch, 2010)

Al respecto, en nuestro país las normas que regulan el tema de la Administración de personal se establecen en la: Constitución Política del Estado, Ley de Administración y Controles Gubernamentales N°1178, Ley del Estatuto del Funcionario Público N°2027, Normas Básicas

del Sistema de Administración de Personal, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 26115, Reglamento específico de Sistema de Administración de Personal (RE-SAP, 2018).

Según Werther & Davis (2000) afirman que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización, que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación, en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios.

Según Lezcano Bambaren (2020) En la entidad educativa superior, la rotación de personal trae inestabilidad, muchos gastos, disminuye la productividad (no se logran las metas), porque generalmente el personal nuevo no cuenta con la experiencia necesaria, lo cual significa un retraso en el avance de las metas de toda institución. Pasar la entrevista, pero no tener las competencias necesarias y convencerse de ello a los pocos días de iniciado el trabajo afecta al resto de personal. Se desea e intenta ayudar al personal nuevo, no obstante, esto en vez de sumar energía, la disminuye.

La finalidad del presente trabajo es la de Analizar la incidencia de los resultados del Cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema Administración de Personal con la Rotación de Personal, observando las deficiencias en sus actividades, sobre la base del análisis teórico y coyuntural de administración pública de nuestro país.

Este trabajo se desarrolló en cinco capítulos que abordó lo siguiente: Capítulo I: Se presenta la situación problemática y los objetivos. Capítulo II: Los fundamentos teóricos referentes a la rotación de personal y la descripción de la institución. Capítulo III: Se detalla la metodología y la población selecta. Capítulo IV: Se presenta los resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas. Capítulo V: Se expone las conclusiones y recomendaciones.

1.1 Presentación o Formulación del problema

1.1.1 Situación Problemática:

La rotación de personal es un concepto que tuvo importantes repercusiones en la organización. En las instituciones públicas se produjo esta situación, por tanto, se analizó los factores que influyeron en ello y cómo se puede controlar para reducir el impacto negativo. Una de las principales consecuencias de la rotación de personal fue que los objetivos institucionales sufrieron una alteración debido a que hubo puestos que estaban de forma intermitente cambiando de responsables.

La Universidad Pedagógica no fue ajeno a los problemas que acontece en la rotación de personal y el desempeño de los funcionarios que afectó, finalmente a la calidad del servicio que brinda esta casa de postgrado; motivo por el cual se efectuó el estudio de investigación.

En la Universidad Pedagógica no se cumplió a cabalidad la normativa del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.

El no cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal. Con la constante rotación de personal, los desarrollos de programas se vieron interrumpidos ocasionando retraso y abandono de los participantes. La rotación de personal continúa evidenciándose en el desempeño deficiente de algunos coordinadores, quienes se encargan de buscar docentes que dictan los módulos de los posgrados. Esto ha generado un perjuicio en el desempeño laboral y también ha disminuido la calidad de atención a los participantes, generando incomodidad molestia por parte de los inscritos que desarrollan sus cursos de actualización.

1.1.2 Formulación del Problema:

¿Cómo identificar las causas sobre la incidencia de la rotación de personal y el análisis de cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema Administración de Personal (RE SAP) en la Universidad Pedagógica en la gestión 2022?

1.2 Justificación

El presente trabajo de investigación, tuvo el propósito de analizar: el cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal en la Universidad Pedagógica para identificar las causas sobre la incidencia en la rotación de personal. Es importante porque se requiere en el país contar con guías, normas y normas específicas para que oriente a los funcionarios públicos la correcta movilidad de personal, evaluación de desempeño, selección de personal, la capacitación, y así cualificar el personal que ingresa a trabajar a esta casa de Pos-grado, logrando de esta forma la productividad y el logro las metas institucionales.

Es necesario analizar las causas que dan origen a la rotación de personal, ya que este análisis sería de utilidad para la mejora final en la calidad de atención a los participantes y así evitar el abandono de los participantes en los diferentes programas ofertados por la Universidad Pedagógica.

La necesidad de tener un personal que trabaje de manera estable en la Universidad Pedagógica de la ciudad de Sucre, hace de esta investigación un análisis relevante, puesto que busca reducir la rotación de personal, estableciendo un mejor desempeño del personal aprovechando su máxima productividad, y a la vez contribuir al mejoramiento de la institución, encaminándose al beneficio común.

A su vez sirvió para que los directivos de la Universidad Pedagógica puedan manejar adecuadamente la rotación de personal de los trabajadores y hacer mejor gestión como equipo de trabajo, optimizando tiempos para cumplir los objetivos trazados como institución.

Para esta investigación se utilizó la metodología cualitativa que produce datos descriptivos, el cual nos permitió conocer de manera más profunda el objeto de estudio, como también la situación actual del personal dentro de la institución, recolectando diferentes datos e identificando aspectos importantes, los cuales incidió en el desarrollo de la presente investigación.

Además, se empleó una de las técnicas más utilizadas en el proceso de investigación como ser la entrevista y la encuesta; la población que se analizará, será el personal de la Universidad Pedagógica de la oficina central en la ciudad de Sucre, y la muestra será: la MAE, el personal administrativo y operativo de dicha institución. Es necesario garantizar el desarrollo continuo de los diferentes programas de postgrado ofertado por la Universidad Pedagógica a las y los maestros del Sistema Educativo Plurinacional (SEP).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de los resultados en el Cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE SAP) sub sistema movilidad funcionaria con el índice de Rotación de Personal en la Universidad Pedagógica durante la gestión 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los aspectos teóricos relacionados con el proceso de contratación y manejo del personal en las instituciones públicas.
- Diagnosticar el cumplimiento con relación al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE SAP) en la Universidad Pedagógica gestión 2022.
- Determinar los factores principales que contribuyen a la rotación de personal en la Universidad Pedagógica durante la gestión 2022.

1.4 Idea científica a defender o hipótesis

1.4.1 Hipótesis:

El incumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE SAP), específicamente en el subsistema de Movilidad Funcionaria, acápite de Rotación de Personal, ha contribuido significativamente a la deficiencia en la gestión de recursos humanos, no existiendo equidad en las oportunidades laborales, actualización de conocimientos y habilidades, así como la satisfacción y retención del personal.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico (Estado del Arte)

Para el estado del arte se analizó cuatro trabajos de investigación, de los cuales dos corresponden a La Paz - Bolivia y dos a Perú, dichos trabajos guardan relación con el presente trabajo de investigación, los que a continuación se describe en forma resumida:

Lezcano Bambaren (2020) realizó la tesis titulada: **“Análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior, 2020”** en Lima-Perú, que guarda relación con el tema realizado. Su objetivo general coincide con el título de su investigación (Análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior, 2020) mientras que sus objetivos específicos fueron: - analizar las causas del retiro voluntario, - analizar las causas del retiro involuntario.

Respecto a los resultados, metodología, y principales conclusiones se menciona lo siguiente: en cuanto al primer objetivo específico se concluye así: el retiro voluntario se debe a la falta de interés de las empresas por su pilar más importante que es el capital humano. Aplicando el método cualitativo con un diseño no experimental. En cuanto al segundo objetivo específico se concluye que el retiro involuntario se origina en las empresas porque el trabajador ingresa a la misma pensando que la labor es fácil, pero encuentra otra realidad, muy distinta a la imaginada o que no cuenta con las competencias requeridas, que lo inclina a renunciar inmediatamente, en otras ocasiones es la enfermedad del cual nadie está libre. Así mismo se concluye que existe una relación clara entre la rotación de personal y emprendimiento y los indicadores bajo rendimiento y reducción de personal. Por lo consiguiente se logró establecer, analizar las causas de la rotación; conocer puntualmente las causas de la rotación de personal, evitar el retiro voluntario e involuntario de los colaboradores. (Lezcano Bambaren, 2020)

Por otro lado Castro y Sanchez (2021) realizaron en Chimbote – Perú, la tesis titulada: **“Rotación de Personal y Estrés Laboral del Personal en la Municipalidad Provincial de Casma, 2021”** Su objetivo general es, Determinar cómo se relaciona la rotación de personal y

estrés laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Casma, 2021. Desglosando como objetivos específicos lo siguiente: 1. Determinar cuál es la relación de rotación de personal y condiciones laborales de estrés laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Casma, 2021, y 2. Determinar cuál es la relación de rotación de personal y condiciones sociales de estrés laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Casma, 2021. El método aplicado fue el observacional y para el recojo de datos se utilizó la encuesta. Los resultados alcanzados en el estudio sobre la correlación de la rotación de personal y el estrés laboral se tiene un Rho de 0.787 ubicado en el intervalo del nivel positiva considerable, con lo cual se indica que cuando se presenta más rotación de personal, hace que se incremente el estrés que presenten los trabajadores.

Llegando a la conclusión: Se demostró la existencia de una relación entre la rotación de personal y estrés laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Casma, 2021. (Castro y Sanchez, 2021)

De la misma manera DURAN SANJINEZ (2009) realizó en la ciudad de La Paz - Bolivia el proyecto titulado: **Análisis del Sistema de Administración de Personal en la Gestión Pública S/g D. S. No 26115 S.A.P** proyecto que guarda relación con el tema analizado.

El objetivo general es: efectuar el análisis orientado a observar las limitaciones del alcance de la aplicación del Sistema de Administración de Personal, a fin de proponer sugerencias objetivas sobre los niveles de administración, buscando eficiencia, eficacia y efectividad en el sector público. Sus Objetivos específicos son: Buscar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones relativas a la administración de personal en las instituciones del sector público, Fortalecer la conducta ética en el servidor público y Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.

El método aplicado es el DEDUCTIVO, tiene elementos de ser una investigación teórica es decir tiene todas las características de ser una investigación EXPLICATIVA ya que todos los estudios buscan principalmente explicar las razones, causas y condiciones que provocan ciertos fenómenos o sucesos.

Como resultado, de manera general en la mitad de los casos (de instituciones visitadas) el Sistema de Administración de Personal, aún no está implementado en un 60%. Por lo que se concluye que: en el sector público faltan metodologías y reglamentos internos institucionalizados, para realizar una adecuada evaluación del desempeño. (DURAN SANJINEZ, 2009)

Finalmente tenemos a CLAUDIA ROMINA LARA FIGUEROA (2020) quien realizó en la ciudad de La Paz - Bolivia la Tesis titulada: **Rotación de Personal y Política Salarial en la Regional La Paz de la Fundación Contra el Hambre Bolivia**, El cual tiene como objetivo general, Identificar los principales factores que ocasionan una alta rotación de personal entre el personal operativo de la Regional La Paz de la Fundación Contra el Hambre Bolivia. Los objetivos específicos son: 1. Determinar si el personal operativo de la Regional La Paz de la Fundación Contra el Hambre Bolivia califica el clima laboral como tenso o relajado. 2. Conocer la perspectiva del personal operativo de la Regional La Paz de la Fundación Contra el Hambre Bolivia sobre la importancia que la Dirección Nacional da a su desempeño laboral. 3. Analizar la incidencia de la política salarial en la rotación de personal en la Regional La Paz Fundación Contra el Hambre Bolivia. 4. Identificar las causas y consecuencias de la rotación de personal en la Regional La Paz Fundación Contra el Hambre Bolivia.

La presente investigación procede de acuerdo al Método Analítico de tipo explicativo y enfoque cualitativo. Efectúa un análisis de la información teórica, normativa y la información proveniente del trabajo de campo sobre la rotación de personal y la política salarial del personal operativo en la Regional La Paz de la Fundación Contra el Hambre Bolivia.

Los resultados serán sujetos a interpretación y análisis para la elaboración posterior de la propuesta y las conclusiones de la investigación. A partir de las conclusiones, se procede a la elaboración de una propuesta para la Regional La Paz de la Fundación Contra el Hambre Bolivia. (Lara Figueroa, 2020)

2.1 Marco contextual

2.1.1 Reseña histórica

Antes de hacer referencia a la Universidad Pedagógica como tal, se describió una breve reseña histórica como sigue a continuación: La creación de la primera Escuela de Profesores y Preceptores de la República y sus intentos de consolidación datan desde 1835. En 1938 pasa a depender del Ministerio de Educación y Dirección de Educación. El 6 de junio de 1909 se crea la escuela Nacional de Maestros que viene a desempeñar una de las funciones esenciales de la Educación Boliviana se funda en la ciudad de Sucre con el nombre de Escuela Normal de Profesores y Preceptores de la República. En 1997 por Resolución secretarial No.78, de 14 de febrero de 1997, se transforma a la Normal en Instituto Normal Superior “Mariscal Sucre”.

En 1999, sobre los cimientos de la prestigiosa Escuela Nacional de Maestros, se funda la Universidad Pedagógica Nacional “Mariscal Sucre”.

En el año 2009 por Decreto Supremo N°156, artículo 3: I. La Universidad Pedagógica “Mariscal Sucre “con sede en la ciudad de Sucre, se transforma en una institución de educación superior universitaria, para la atención de la formación continua y estudios de posgrado en ciencias de la educación y especialidades en los grados de diplomado, maestría y doctorado. II. Como parte de la estructura de la Universidad Pedagógica “Mariscal Sucre”, se crea la **Escuela Superior de Formación de Maestros “Mariscal Sucre”**, encargada de la **formación inicial** de maestros. Finalmente, Ley de la Educación N°070, “Avelino Siñani – Elizardo Perez”, promulgada en la gestión 2010. En la sección I, artículo 31: Formación Superior de Maestros y Maestras. Constituye el proceso de formación profesional en las dimensiones pedagógica, sociocultural y comunitaria, destinada a formar Maestras y Maestros para los subsistemas de educación regular, educación alternativa y especial, en la cual la Institución desarrolla su proceso formativo contribuyendo de esta manera a la consolidación del nuevo modelo educativo socio productivo (E.S.F.M., 2016)

Por otro lado, según el Reglamento General de la Universidad Pedagógica (2019) esta entidad: fue creada mediante Decreto Supremo N° 25386 de 21 de mayo de 1999, es una institución

desconcentrada dependiente del Ministerio de Educación a través del Viceministerio de Formación Profesional y la Dirección General de Formación de Maestros, con sede en la ciudad de Sucre y subsedes en todo el territorio del Estado Plurinacional”. (Art.13) (Reglamento General U.P., 2019)

La Universidad Pedagógica es una entidad que promueve la producción de conocimientos en el Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP) orientada a la profundización en las especialidades de los Subsistemas de Educación Regular Alternativa y Especial, y la resolución científica de problemáticas y necesidades de la realidad educativa en la perspectiva de la construcción del Estado Plurinacional de Bolivia(Art.4). (Reglamento General U.P., 2019).

La presente investigación se llevó a cabo en dicha entidad educativa superior situado, en el Departamento de Chuquisaca, Sucre capital de Bolivia (Art.6 de la Constitución Política del Estado), con el fin de realizar el Análisis de Cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE SAP), subsistema de movilidad funcionaria y su Incidencia en la Rotación de Personal, la cual debe ser en beneficio de la eficiencia de la institución y no afectar de forma negativa, causas que pueden ser generados por incumplimiento a normativa (RE SAP) no existiendo equidad en las oportunidades laborales, actualización de conocimientos y habilidades, así como la satisfacción y retención del personal.

2.1.2 Misión - Visión

Misión.- la Universidad Pedagógica es referente nacional e internacional en formación de postgrado para maestras y maestros, con excelencia académica, basada en la Producción de Conocimientos interculturales y plurilingües, comprometida con la consolidación del Estado Plurinacional de Bolivia para el Vivir Bien. (Pedagógica, 2023)

Visión.- Somos la institución que genera y difunde conocimientos pedagógicos, lingüísticos, humanísticos, artísticos, científicos y tecnológicos en diálogo con las espiritualidades y la

práctica de valores socio comunitarios, a través de la formación de postgrado de maestras y maestros, en respuesta a las necesidades y problemáticas de la sociedad. (Pedagógica, 2023)

2.1.3 Estructura Organizacional

La Universidad Pedagógica cuenta con una estructura institucional que permite alcanzar sus fines, objetivos y facilitar el desarrollo de las potencialidades y capacidades institucionales. Los cargos, funciones y requisitos se encuentran detallados en el Manual de Organización y Funciones de la Universidad Pedagógica (Art.10 título II cap. I) (Reglamento General U.P., 2019)

2.1.4 Objetivos y Fines de la Universidad Pedagógica

La escuela superior de maestros denominada, Universidad Pedagógica tiene los siguientes objetivos:

- A. Implementar procesos de formación de postgrado con énfasis en la producción de conocimientos en el Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo MESCP orientada a la profundización en la especialidad de maestras, maestros y otros actores del SEP y la resolución de problemas en el ámbito educativo.
- B. Contribuir a la universalización del Modelo Educativo Socio comunitario Productivo a partir de la recuperación y reflexión de las prácticas educativas de maestras, maestros, pueblos indígenas y de otros sujetos sociales.
- C. Generar procesos de producción de conocimientos e investigación en los distintos ámbitos de la educación, aportando en el desarrollo de tecnologías y de pedagogías propias para responder a las necesidades y demandas estratégicas del país.
- D. Democratizar el acceso a la información y el conocimiento a través de redes académicas nacionales e internacionales que posicionen a las maestras, maestros y otros actores del SEP como Productores de Conocimientos (Art.6). (Reglamento General U.P., 2019).

Además, la citada casa superior de maestros tiene los siguientes fines:

- A. Aportar a la construcción de una sociedad intracultural, intercultural y plurilingüe para la consolidación y fortalecimiento del Estado Plurinacional.
- B. Promover la consolidación y profundización de una educación socio comunitaria, descolonizadora, despatriarcalizadora, inclusiva, participativa y democrática.
- C. Aportar en la universalización de los saberes y conocimientos propios como alternativas de vida para el desarrollo económico, social comunitario productivo del Estado Plurinacional, en convivencia con la Madre Tierra.

- D. Contribuir al desarrollo de la soberanía técnica tecnológica, productiva y alimentaria desde las vocaciones y potencialidades productivas de las regiones y del país (Art. 5). (Reglamento General U.P., 2019).

Respecto a los predios y la infraestructura, actualmente: Se encuentra ubicada en la Calle Nicolás Ortiz N° 198 de la ciudad de Sucre, sede central y son de uso exclusivo de la Universidad Pedagógica. Cuenta con ambientes destinados al funcionamiento de los Centros de Formación de Postgrado ubicadas en las Escuelas Superiores de Formación de Maestras y Maestros, Unidades Académicas y Unidad Especializada de Formación Continua Nacional. También cuenta con ambientes destinados al funcionamiento de las subsedes de formación de postgrado ubicados en lugares estratégicos del país (Art. 46 cap. I título IV) (Reglamento General U.P., 2019).

2.1.5 Contexto Normativo

En nuestra normativa vigente Boliviana actualmente las normas en el sector público son más severas más complejas, en ese sentido tenemos la Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz Ley 004 (Ley de lucha contra la violencia del 31 de marzo 2010) la Ley 1178 (Administración y control Gubernamental del 20 de julio 1990) tenemos Decretos Supremos como ser D. S. N°26115 (Normas Básicas de Administración de personal del 16 de marzo 2001) que obliga en sus subsistemas, que exista un mayor control de recursos y estricto control al momento de contratar personal en las entidades públicas, existe en muchos casos un gasto insulso debido a la ausencia de equidad en las oportunidades laborales, actualización de conocimientos y habilidades, así como la satisfacción y retención del personal.

2.1.6 Marco Normativo Legal

2.1.6.1 Constitución Política del Estado de febrero de 2009

Este compilado normativo considerado como Ley fundamental de la organización de un Estado, establece que: “son obligaciones de las servidoras y los servidores públicos, cumplir la Constitución y las Leyes” (Art.235) También describe: “Es responsabilidad del Estado la formación y capacitación docente para el magisterio público, a través de escuelas superiores

de formación (Art.96). Formación de maestras y maestros del Sistema Educativo Plurinacional. (C.P.E., 2009).

2.1.6.2 Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamentales

(de 20 de Julio de 1.990)

Es la norma Legal que 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 (Art.1) y dispone la creación del sistema de administración de personal en procura de la eficiencia en la función pública (Art. 9). Donde señala: 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.

Dicha ley describe que los sistemas que regulan son: 1) Para programar y organizar las actividades, 2) Para ejecutar las actividades programadas y 3) Para controlar la gestión del Sector Público (Art.2). El sistema de administración de personal, que es tomado como base para el presente trabajo, b) Para ejecutar las actividades programadas. (LEY 1178, 1990)

2.1.6.3 D. S. N° 25156, Servicio Nacional de Administración de Personal

(de 4 de septiembre de 1.998)

El presente Decreto Supremo tiene por objeto establecer la organización y funcionamiento del servicio nacional de administración de personal, en el marco de la Ley N° 1788 de 16 de Septiembre de 1997. Entre sus atribuciones menciona lo siguiente: Ejercer en representación del Ministerio de Hacienda, la rectoría del Sistema de Administración y sus Normas Básicas, en el marco establecido por la Ley 1178 de 20 de julio de 1990. Administrar el Sistema de Nacional de Registro Personal de la Administración Pública. (Art.1 y 7) (D.S. 25156, 2021).

2.1.6.4 Ley 070 Ley de Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”

(Del 20 de dic. 2010)

Uno de los objetivos de la educación es Promover la investigación científica, técnica, tecnológica y pedagógica en todo el Sistema Educativo Plurinacional, en el marco del currículo base y los currículos regionalizados (Art.5) de la presente Ley. La Formación Superior de Maestras y Maestros es el proceso de formación profesional en las dimensiones pedagógica, sociocultural y comunitaria, destinada a formar maestras y maestros para los subsistemas de Educación Regular, y Educación Alternativa y Especial (Art.31).

Los niveles y grados académicos reconocidos son: 1. Pre grado: a) Técnico Superior. b) Licenciatura. 1. Post grado: a) Diplomado. b) Especialidad. c) Maestría. d) Doctorado. e) Post doctorado (Art.54). (Ley 070, 2010)

2.1.6.5 Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público

(del 27 de octubre de 1999)

Tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

Los servidores públicos según el Art.5 de la Ley 2027 se clasifican en: a) Funcionarios Electos b) Funcionarios designados c) Funcionarios de libre nombramiento d) Funcionarios de Carrera e) Funcionarios interinos (LEY 2027, 1999).

Carrera administrativa, establecido con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de sus funcionarios de carrera y la permanencia de éstos condicionada a su desempeño. (Art.18) (LEY 2027, 1999)

Las máximas autoridades ejecutivas de las entidades públicas que recluten, incorporen o contraten a personal y dispongan su remuneración, vulnerando los procesos que comprenden la dotación de personal y la normativa prevista en el presente Estatuto y disposiciones reglamentarias, podrán ser sujetos de responsabilidad civil con cargos de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas por la Ley No. 1178. (Art.26) (LEY 2027, 1999)

Respecto a Incorporación a la Carrera, la presente Ley sostiene que: serán considerados funcionarios de carrera aquellos servidores públicos que, en la fecha de vigencia del presente Estatuto, se encuentren comprendidos en las siguientes situaciones:(Art.70) (LEY 2027, 1999) En cuanto a Condición de **Funcionario Provisorio**, asevera lo siguiente: los servidores públicos que actualmente desempeñen sus funciones en cargos correspondientes a la carrera administrativa y cuya situación no se encuentre comprendida en el artículo precedente(Art.70), serán considerados funcionarios provisorios, que no gozarán de los derechos a los que hace referencia el Numeral II del Artículo 6° de la presente Ley.

2.1.6.6 D. S N° 26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

(de 16 de marzo de 2001)

Las normas básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y son de uso y aplicación obligatoria en todas las entidades del sector público. (Art.1 y 2). Respecto al Sistema de Administración de Personal indica que es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal (Art.7). (D.S. 26115)

2.1.6.7 D.S. 26115 - Sistema de Administración de Personal

El presente Decreto Supremo afirma que el Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal. El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

Dotación de Personal, Evaluación del desempeño, Movilidad de personal, Capacitación productiva y Registro. (D.S. 26115)

2.1.6.7.1 Subsistema de Dotación de Personal

Según las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal: Los procedimientos para la clasificación y valoración de puestos en las entidades de la Administración Pública, serán determinados en su Reglamento Específico, en el marco de las directrices emitidas por el Servicio Nacional de Administración de Personal. Donde los puestos se clasificarán en las siguientes categorías: superior, ejecutivo y operativo. (Art. 13) (D.S. 26115)

2.1.6.7.2 Subsistema de Evaluación de Desempeño

Según normas básicas, la evaluación del desempeño es un “proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado” (Art.22). El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público (Art.26). (D.S. 26115)

2.1.6.7.3 Subsistema de Movilidad del Personal

Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria son: promoción, rotación, transferencia y retiro. (Art.28) Respecto al proceso de rotación el (Art.30) del sistema de movilidad de personal señala: 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. (D.S. 26115)

2.1.6.7.4 Subsistema de Capacitación Productiva

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

públicos en programas de capacitación será de carácter obligatorio o voluntario, según el caso: inc. a, b, c (Art.40) (D.S. 26115)

2.1.6.7.5 Subsistema de Registro

La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad. (Art. 42) (D.S. 26115) El subsistema de registro comprende los procesos de: generación, organización y actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal.(Art.43) La organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal se llevará a cabo mínimamente en los siguientes medios: a) Ficha personal. b) Archivos físicos, que serán de dos tipos: activo y pasivo. (Art. 45)

2.1.6.8 Responsabilidad por la Función Pública

(Capítulo V) de la Ley 1178 de 1990

La Ley No 1178 de Administración y Control Gubernamentales en el (Art. 28°), establece que todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atributos asignados a su cargo, a este efecto la responsabilidad **administrativa, ejecutiva, civil y penal** (detallado en los Art. 29, 30, 31 y 34) se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión. Se concluye señalando que la responsabilidad por la función pública es extensible a todos los servidores públicos, ya sea la máxima autoridad ejecutiva, los cuerpos colegiados y el resto de los funcionarios de una entidad. (Capítulo V) (LEY 1178, 1990).

2.1.7 Contexto Social

En nuestra actualidad no existe equidad en las oportunidades laborales por esto, la sociedad se apoya en campañas políticas para conseguir alguna fuente laboral, lo lamentable es que son cargos que duran periodos cortos de tiempo; provocando esto una inestabilidad laboral en las instituciones públicas. Según los medios de prensa comunicados a través del periódico Correo

del Sur del 06 de octubre de 2020 se ha identificado que las personas trabajan en campañas políticas con el objetivo de poder lograr un espacio de trabajo independientemente de su área de formación, de sus habilidades y capacidades solamente deseando ocupar un espacio para generar un ingreso. Donde los cargos son ocupados por bachilleres o incluso ni bachilleres, cargos donde deberían estar profesionales preparados. (Correo del Sur, 2019)

2.1.8 Contexto Político

Respecto al contexto político es oportuno mencionar que los políticos utilizan a la gente haciendo promesas falsas solo mientras dure su campaña como podemos ver en medios de prensa, Correo del Sur de fecha 09 de septiembre de 2019 grandes cantidades de gente apoyando a partidos políticos, quienes aseguran proyectos para el municipio y fuentes de trabajo. Por otro lado, los ingresos a las instituciones públicas son muy complejas, en su mayoría ingresan funcionarios que tienen el respaldo de algún partido político y en otros casos ni así logran ingresar, pese a trabajar en las campañas diarias con recursos propios con la esperanza de conseguir alguna fuente de ingreso.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Administración de Recursos Humanos

El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos (MONDY, 2010, pág. 4).

“A principios del siglo XXI la obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía” (Werther & Davis, 2000).

Según Chiavenato (2011) No existen leyes o principios universales para la Administración de Recursos Humanos. El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y sobre todo de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. El área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales (pág.96).

En base a lo anterior, la administración de recursos humanos es coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales, donde el administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humano.

2.2.2 Administración

Según Chiavenato (2011) La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas (pág. 80).

La administración del conocimiento según (Werther & Davis, 2000) implica la colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, compartir experiencias exitosas y registrar los errores para no volver a cometerlos, haciendo así más eficiente a la organización. (pág.33)

La administración según (Reyes Ponce A. , 2004), “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. Si se quiere sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la “Administración es la técnica de la coordinación”, es la “Técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.

Entonces se concluye que la administración es la Técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa por lo cual la administración pública es la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles.

2.2.3 Servidor Público

La Constitución Política del Estado (C.P.E., 2009) describe a las servidoras y servidores públicos como las personas que desempeñan funciones públicas (Art.233).

Para efectos de la Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público, el término servidor público se refiere a los dignatarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea su fuente de remuneración.

Por lo señalado anteriormente se concluye que servidor público, son todas aquellas personas que prestan sus servicios en las instituciones públicas dependientes del estado.

2.2.4 Tipos de contratos laboral

A continuación, se describe algunos tipos de contratos señalados en la normativa vigente los cuales son empleados en la Universidad Pedagógica.

Invitación Directa: Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales, para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados. (Art18 par. I incb)) (D.S. 26115).

Convocatoria Pública: Los procesos de reclutamiento de personal, deberán ser realizados mediante convocatorias públicas internas y/o externas. (Art18 par. I inc b)) (D.S. 26115).

Consultoría Individual de Línea: Son los servicios prestados por un consultor individual para realizar actividades o trabajos recurrentes, que deben ser desarrollados con dedicación exclusiva en la entidad contratante, de acuerdo con los términos de referencia y las condiciones establecidas en el contrato; (Art.3 inc. qq)) (D.S.181SABS, 2009).

Consultoría por Producto: Son los servicios prestados por un consultor individual o por una empresa consultora, por un tiempo determinado, cuyo resultado es la obtención de un producto conforme los términos de referencia y las condiciones establecidas en el contrato; (Art.3 inc.rr)) (D.S.181SABS, 2009).

Personal Eventual.- De acuerdo a lo establecido por el art. 6 de la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Público y art. 60 del Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, no están sometidos a las citadas disposiciones legales ni a la Ley General del Trabajo, aquellas personas que, con carácter **eventual** o para la prestación de servicios específicos o especializados, se vinculen contractualmente con una entidad pública, estando sus derechos y obligaciones regulados en el respectivo contrato y ordenamiento legal aplicable y cuyos procedimientos, requisitos, condiciones y formas de contratación se regulan por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. (Art.5 par. II) (RE-SAP, 2018).

2.2.5 Rotación de personal

Para (Arias Galicia, 1990) se entiende por rotación de personal el ingreso y el egreso de personas en una organización.

Mientras que, según Chiavenato, (2011) se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (pág.116).

También tenemos a Lopez, (2011) quien afirma que la "Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año". La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Para los autores Ruiz y Alvarez, (2020) el término "rotación de personal" "se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización.

Según (Aponte Castillo, 1993) Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de la institución; se expresa en índices mensuales o anuales. El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales (pág.68).

Entonces por lo expuesto anteriormente se concluye que la rotación de personal es el número de trabajadores que ingresan y salen de la institución, pero si comparamos con la normativa de Bolivia, aquellos conceptos son muy relativos a los retiros de los funcionarios por que la rotación de personal según la Normas Básicas del sistema de administración de personal y el Reglamento específico de administración de personal 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.

2.2.6 Tipos de Rotación de personal

Según: RUBIO Y VILLAGRAN (2017) los clasifica en dos grupos: rotación interna y externa. Rotación **interna**, se determina como la cantidad de empleados que se trasladan de puesto, sin salir de la empresa, se ha comprobado que este tipo de rotación es un importante instrumento

no tan solo de desarrollo para el personal, sino que también es una herramienta motivadora para contrarrestar la rutina, es decir la rotación interna desafía a que los trabajadores se presenten ante situaciones totalmente nuevas, como el desarrollo de nuevos proyectos, así: Las Transferencias: Es el cambio fijo a otro puesto, no representa un mayor cargo, ni mayor sueldo. Como, por ejemplo: un asistente contable puede ser transferido al departamento de administración, desempeñando otras funciones adherentes al nuevo cargo sin modificación de sueldo o nivel jerárquico. Los Ascensos: Es el traslado de un trabajador a un puesto de mayor jerarquía y sueldo. Las Promociones: Es el cambio de rango que podría producir un aumento de su remuneración, pero sin cambiar de puesto. Los Descensos: Consiste en el movimiento de puestos de mayor importancia y remuneración a otros que suponen propiedades inferiores en estos dos elementos.

Rotación **externa**, este tipo de rotación hace referencia al ingreso y salida del personal de la empresa y se puede manifestar por diferentes causas, por ejemplo: muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, renuncia voluntaria, despido intempestivo, procesos de selección inadecuada e inestabilidad emocional. Tomando en consideración los puntos de vista de distintos autores especialistas en Recursos Humanos, se puede citar el concepto de Taylor, quien manifiesta que la rotación externa en las organizaciones se puede dar por dos motivos: voluntaria e involuntaria.

En base a lo señalado anteriormente se concluye que existen dos tipos de rotación de personal internos y externos. Los internos a su vez se clasifican en transferencia, ascensos, promociones y descensos. Mientras que los externos se clasifican en voluntarios e involuntarios.

2.2.7 Ventajas y Desventajas de Rotación de Personal

Ventajas: Según Flores (2008) afirma como principales ventajas de la rotación del personal en una compañía lo siguiente: El pago por liquidación por antigüedad, de los trabajadores que se retiran, será menor en comparación a los que son despedidos. Los nuevos trabajadores ingresan con un sueldo menor en comparación al que se retiró. Hay determinados puestos donde es necesario que ingresen jóvenes, y de esta manera se realice un mejor trabajo.

Además, Gary (1995) también señaló las siguientes ventajas: Ayuda a los trabajadores a descubrir cuáles son sus destrezas y habilidades potenciales, que no desarrollaron en su trabajo anterior. Ayuda a que los trabajadores antiguos aprendan a transmitir sus conocimientos teóricos y prácticos a los nuevos empleados. Permite que constantemente haya nuevos talentos que estén en la capacidad de asumir cargos. Hace posible que los trabajadores puedan acceder a nuevos cargos dentro de la empresa y de esta manera desarrollarse profesionalmente.

Podemos apreciar que ambos autores analizan desde una perspectiva diferente, uno analiza las ventajas por el lado de la empresa y el otro por el lado del trabajador, el primero se refiere a la rotación externa y el segundo a la rotación interna de personal.

Desventajas: Según Flores (2008) describe las siguientes desventajas: Los nuevos trabajadores son poco eficientes en la etapa de adaptación. Las empresas incrementan sus costos, de procesos de selección, de contratación, de capacitación del trabajador. No hay unión y confianza en el equipo de trabajo o en el área de la empresa que se retiran los trabajadores. La alta rotación de personal perjudica a la imagen de la empresa. Riesgo de divulgación de procesos claves, formulas, etc. El clima y cultura organizacional se ve afectada negativamente.

Al realizar una comparación de ventajas y desventajas la empresa preferirá evitar los retiros de personal, a menos que sea inevitable, como es el caso en las instituciones públicas al cambio de los directivos habrá cambio de personal, situación que sigue latente en nuestra actualidad.

CAPÍTULO III

3. Metodología

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Enfoque de investigación

Respecto al enfoque de investigación la presente tesis conlleva un enfoque cualitativo, por centrarse en comprender fenómenos sociales desde una perspectiva más subjetiva, interpretando la conducta de las personas, comportamiento humano o social.

“La metodología cualitativa, produce datos descriptivos, de las palabras y la conducta observable de las personas, es un modo real de encarar el mundo, siendo más que un conjunto de técnicas de recolección. Según” (Hernandez Sampieri, 2014).

Mediante el enfoque cualitativo, se lleva adelante la interpretación de los datos y la obtención de resultados del estudio con una descripción de la apreciación, lo subjetivo de los resultados obtenidos en la entrevista. Con los resultados del trabajo de campo se procede a detectar, cuales son los factores principales que contribuyen a la rotación de personal.

3.1.2 Tipo de investigación

Respecto al tipo de investigación, se afirma que el presente estudio es de tipo descriptivo.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Taylor y Bogdan, 2000, pág. 92).

Es así que la presente investigación busca diagnosticar la situación actual sobre el cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE SAP), subsistema de Movilidad Funcionaria, acápite Rotación de Personal, si ha contribuido significativamente a la eficiencia en la gestión de recursos humanos, con equidad en las oportunidades laborales, actualización de conocimientos y habilidades.

3.1.3 Métodos y técnicas de investigación

3.1.3.1 Métodos Teóricos:

En el presente trabajo se utilizó los siguientes métodos: **Métodos Teóricos:** participan en el enfoque general, en la interpretación de los datos empíricos y la construcción de la teoría científica. Por ejemplo: el análisis-síntesis y la inducción-deducción. Por el nivel del conocimiento en que operan, asumen del mismo su genérico y se consideran: métodos del nivel teórico. Método **Deductivo**, esta opción parte de un enfoque general del que se van desentrañando partes o elementos específicos. Método **bibliográfico**, se refiere a la revisión de teorías conceptos utilizadas durante la realización del trabajo, donde se considera autores de diversas características, este método ayuda a realizar un análisis comparativo de las teorías relacionadas con el tema para seleccionar la más adecuada a los intereses de la investigación. Método **Analítico** y **Subjetivista** ya que estas son necesarias para la fase de la revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos (Feria et al, 2020, pág. 66).

El presente trabajo de investigación efectúa un análisis de la información teórica, normativa y la información proveniente del trabajo de campo sobre la rotación de personal y las causas de la rotación al personal operativo en la sede central de la Universidad Pedagógica. Los resultados serán sujetos a interpretación y análisis para la posterior elaboración de las conclusiones de la investigación.

3.1.3.2 Métodos Empíricos

Se utilizó métodos empíricos debido a que se elaboró entrevistas estructuradas, las que tienen como objetivo principal conocer la opinión de la persona, y se podrá valorar abiertamente los aspectos negativos y positivos sobre la organización, convirtiéndose así, en un instrumento que ayude en la determinación de las causas de la rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral.

Empíricos: funcionan sobre la base de la relación práctica más próxima posible entre el investigador y el objeto o sujeto a investigar. Posibilitan recoger los datos necesarios para

verificar las hipótesis. Por ejemplo: la observación y el experimento. Por el nivel del conocimiento en que operan, asumen del mismo su genérico y se consideran: métodos del nivel empírico (Feria et al, 2020, pág. 66).

3.1.4 Técnicas:

3.1.4.1 Entrevista

En el presente estudio se empleó esta técnica para la recolección de datos de fuente primaria. La entrevista fue realizado a seis funcionarios de la Universidad Pedagógica.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden) (Hernández Sampieri, 2014, pág. 403).

3.1.4.2 Encuesta

Navarro (2017) expresa que se refiere a una técnica aplicada en estudio con el propósito de conocer sucesos y se puede dar de manera cuantitativa o cualitativa, según los criterios que aplique el investigador, por medio de la aplicación de su instrumento.

Se aplica la técnica de la encuesta a 28 funcionarios para obtener información de primera fuente, procedente del personal operativo que trabaja en la Universidad Pedagógica, con relación a sus consideraciones sobre la selección de personal en la organización, otros factores que originan la rotación de personal y las consecuencias de ésta. Los resultados de la encuesta de los 28 funcionarios, se constituyen en un respaldo a los resultados obtenidos de la entrevista, de acuerdo al enfoque cualitativo de investigación.

3.1.4.3 Revisión Documental

Es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, biografías etc.

3.1.5 Instrumento

3.1.5.1 Guía de entrevista

Se realizó entrevistas al Rector, Responsable de Contrataciones y Adquisiciones, Responsable de Recursos Humanos y tres Coordinadores de la Universidad Pedagógica. Para ello se elaboró una serie de preguntas para realizar las entrevistas de manera estructurada, con un orden concreto en las preguntas formuladas.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernandez y Sampieri, 2018, pág. 198).

La población para nuestra presente investigación, son los 42 funcionarios correspondientes a la sede central de la escuela superior de maestros, Universidad Pedagógica.

3.2.2 Muestra

“Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población”. (Hernandez y Sampieri, 2018, pág. 196).

La Muestra para nuestro trabajo de investigación es, No probabilística debido a que se eligió a seis cargos relevantes quienes guardan relación con el tema analizado, los cuales son: Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Contrataciones, Rector y tres Coordinadores.

CAPÍTULO IV

4. Desarrollo de la Investigación

4.1 Propuesta

4.1.1 Fundamentación de la Propuesta

Dentro de la propuesta se presenta el Análisis de Cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y su Incidencia en la Rotación de Personal en la Universidad Pedagógica, gestión 2022.

Es importante realizar la presente investigación para detectar las causas de la Rotación de Personal, por lo que se realiza esta propuesta que ayudará a mejorar la gestión mediante nuevas tareas, actividades y estrategias que serán ejecutadas por el área de Recursos Humanos, ya que en la actualidad se ve, en la Universidad Pedagógica la Rotación de Personal por diversas causas, uno de ellos es por el cambio de autoridades que produce cambio de personal y esto conlleva efectos totalmente negativos que afectan directamente a los objetivos institucionales.

Según Chiavenato (2011) la rotación de personal puede abarcar una serie de costos, que afectarán directamente a la productividad de una organización.

De ahí la importancia de Diagnosticar la situación actual del cumplimiento del Sistema de Administración de Personal en la Universidad Pedagógica, así verificar si esta casa superior cumple a cabalidad con la aplicación de la normativa, que es base para toda institución pública. Es oportuno señalar que las normas básicas del Sistema de Administración de Personal respecto a nuestro tema a analizar refiere al Proceso de Rotación en su (Art. 30) (D.S. 26115) del Subsistema de Movilidad de Personal y no así, la Rotación Externa que es más relativo a los retiros de personal.

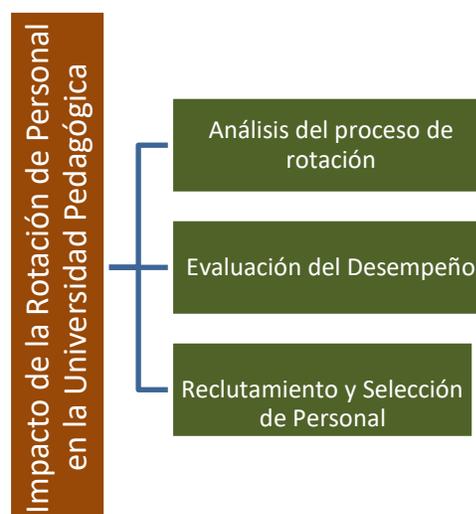
De la misma forma es importante este trabajo de investigación debido a que servirá para detectar si la Evaluación de desempeño y la Selección de Personal se cumple según establece las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Ya que esta norma establece

que: Evaluación del desempeño, es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado(Art.22). Y la selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI). (Art.18 numeral II).

4.1.2 Estructura de la propuesta

Impacto de la Rotación de Personal en la Universidad Pedagógica.

Figura 2
Estructura de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Desarrollo de la propuesta

Los resultados nos permitieron concluir que en la etapa de la selección de personal se encuentran algunas de las causas de la rotación de personal. En consecuencia, partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se procede a continuación al diseño de una propuesta de análisis de Reclutamiento y selección de personal para la Universidad Pedagógica, porque la propuesta debe estar orientada a atacar las principales causas de la rotación de personal de esta casa superior de maestros, donde existe la falta de continuidad laboral en los funcionarios de la Universidad Pedagógica, pese a realizarse la Evaluación de Desempeño.

Es importante resaltar que la selección de los servidores públicos y consecuente ingreso a la función pública, se realice sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en las presentes Normas Básicas.

La propuesta está constituida por tres fases, mismas que comienzan con la proposición de un: Análisis del proceso de rotación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados, buscar nuevos métodos para el reclutamiento y selección de su personal. que permitan la implementación de personal preparado, que partiría precisamente de los resultados que se obtengan de la evaluación de desempeño al personal operativo de la institución.

4.1.4 Análisis del proceso de rotación

Según las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en el sub sistema de movilidad de personal hace referencia al proceso de rotación como sigue; 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 (Art.30) (D.S. 26115).

Al respecto el Reglamento específico del sistema de administración de personal, en el subsistema de movilidad de personal acápite Rotación señala sobre, la elaboración de un programa de rotación interna, incluyendo cronograma de ejecución y obteniendo como producto al servidor público adecuado a las demandas institucionales, nombrando como responsable al encargado de recursos humanos en coordinación con los jefes inmediatos superiores de cada unidad organizacional (Art.22) (RE-SAP, 2018).

Como podemos notar las Normas Básicas refiere muy poco sobre la rotación de personal, hace mención a la rotación interna dentro de las instituciones, al respecto según la investigación realizada por RUBIO Y VILLAGRAN, (2017) clasifica la rotación de personal en Interna y

Externa y define a la Rotación externa así; este tipo de rotación hace referencia al ingreso y salida del personal de la empresa y se puede manifestar por diferentes causas, por ejemplo: muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, renuncia voluntaria, despido intempestivo, procesos de selección inadecuada e inestabilidad emocional.

Tomando en consideración los puntos de vista de distintos autores especialistas en Recursos Humanos, se puede citar el concepto de Taylor, quien manifiesta que la rotación externa en las organizaciones se puede dar por dos motivos: Voluntaria e Involuntaria. Si comparamos estos criterios con las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal podemos notar algún parecido con el Proceso de Retiro (Art.32).

La necesidad de incorporar lo más pronto posible, controles para una adecuada rotación de personal hace que, para la institución se plantee algunos lineamientos para desarrollar un plan de acción.

Con la investigación y la información conseguida por medio de las encuestas y entrevistas al personal, se diagnosticó las causas y motivos que provocan la rotación de personal en la Universidad Pedagógica.

4.1.5 Establecer un sistema de evaluación del desempeño para funcionarios

La evaluación del desempeño de los funcionarios es un aspecto esencial que de una u otra forma se debe efectuar en cualquier organización.

Con la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Universidad Pedagógica, se obtendrá información para la toma de decisiones; frente al desempeño inferior a lo establecido: se deben emprender acciones correctivas y, cuando el desempeño es satisfactorio: el funcionario debe ser motivado, para que continúe con su crecimiento.

Objetivo 1.- Establecer un sistema de evaluación del desempeño para los funcionarios de la Universidad Pedagógica.

Tabla 1
Sistema de evaluación del desempeño para los funcionarios

Nº	Acciones	Participantes	Responsable
1	Determinar antecedentes de la evaluación del desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Cualidades de la persona (su personalidad y comportamientos). • Contribución de la persona al objetivo (labores encomendadas). • Potencial de desarrollo de la persona. 	Todas las áreas de la Universidad Pedagógica.	Jefe de Recursos humanos.
2	Definir los factores que se fijarán en la evaluación de los empleados de la Universidad Pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre el trabajo. • Calidad del trabajo. • Relaciones interpersonales. • Capacidades requeridas para el puesto, ejemplo de análisis, síntesis, entre otros. 		
3	Implementar el proceso de evaluación del desempeño: Preparar el proceso de evaluación y establecimiento de calendario (Una vez al año). <ul style="list-style-type: none"> • Buscar la información y elaborar los informes de la evaluación. • Analizar el resultado de los informes con el evaluado. • Retroalimentación del proceso. 		
4	Ajustar el sistema de evaluación sobre las deficiencias encontradas de un período a otro.		
5	Socializar los resultados y experiencias recabadas		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las encuestas y entrevistas.

4.1.6 Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección:

El proceso de reclutamiento y selección es clave para resolver el problema que se analiza, ya que desde esta etapa se debe atraer sólo a las personas que reúnan los requisitos para el desempeño de las funciones inherentes de la plaza disponible. Es vital para que el funcionario que se incorpore a esta nueva forma de trabajo tenga conocimiento de: Las características de la Universidad Pedagógica como ser de la: 1.Misión, Visión, Horario de trabajo. 2.Remuneración

y sus beneficios. 3. Reglamento Interno de Personal.

Objetivo 2.- Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección en la Universidad Pedagógica.

Tabla 2
Proceso de reclutamiento y selección

Nº	Acciones	Participantes	Responsable
1	Definir el puesto de trabajo vacante	Área a la que pertenece el puesto vacante.	Jefe de recursos Humanos.
2	Determinar el perfil deseado del funcionario que se requiere para la plaza vacante.		
3	Definir la forma de reclutamiento que se empleará		
4	Realizar la pre-selección de los candidatos		
5	Evaluar candidatos a través de pruebas: Test sobre: conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas de los candidatos.		
6	Entrevistar a los candidatos		
7	Confirmar referencias laborales		
8	Seleccionar al candidato idóneo		
9	Contratar al candidato		
10	Incorporar al nuevo funcionario a la Institución e inducir al nuevo funcionario.		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las encuestas y entrevistas.

4.2 Análisis y Desarrollo del Tema de Investigación

Se analiza y desarrolla a continuación los resultados obtenidos en la entrevista, aplicada al personal dependiente de la Universidad Pedagógica en la sede central de la ciudad de Sucre.

Instrumento: Guía de entrevistas estructurada (11 preguntas abiertas).

Muestra: Tipo no probabilística, Cantidad de Muestra: 6 entrevistados, Cantidad de Muestra Piloto: 2 entrevistados.

La información se muestra en tablas, presentando las respuestas. Luego se hace un análisis e interpretación breve y concisa de los resultados.

4.2.1 Análisis y Presentación de Resultados de la entrevista

Tabla 3

Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 1

Pregunta 1 ¿Hace cuánto tiempo ejerce el cargo que desempeña?	Respuestas	ANÁLISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	Dos años.	Los periodos de tiempo contratados a los funcionarios que ingresan a la Universidad Pedagógica pueden ser por contratos anuales (convocatoria pública o invitación directa). Examen de competencia cada 3 años (Institucionalización).	Los entrevistados afirman que trabajaron: dos periodos anuales y otro que trabajó 11 meses. Por lo que puede ser Institucionalización, convocatoria pública o invitación directa.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	11 meses		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 4

Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 2

Pregunta 2 ¿Qué entiende por rotación de personal?	Respuestas	ANÁLISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	Es el cambio de personal en un determinado puesto.	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. La rotación Interna ayudará a evitar la obsolescencia laboral.	Los funcionarios entrevistados no poseen el conocimiento de lo que es la rotación de personal señalado en las Normas Básicas del sistema de Administración de Personal.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	Rotar al personal se entiende por promoverlo a un cargo superior por un buen desempeño o cambiarlo de área sin modificar su nivel debido a su buen desempeño.		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 5
Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 3

Pregunta 3 ¿Se realiza la rotación de Personal en la Universidad Pedagógica?	Respuestas	ANÁLISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	<p>Sí, yo considero que existe constante rotación, porque la mayor cantidad de personal son invitados que ingresan con contratos de un año, durante el examen de competencia no todos los cargos son ocupados por funcionarios que se llegaron a institucionalizar. Al funcionario le toma casi seis meses interiorizarse en su cargo por ser maestro de aula, lo cual es requisito indispensable en la Universidad Pedagógica para optar al cargo de coordinación de posgrado.</p>	<p>La entidad programará la rotación de su personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta al personal. Señalado en las normas básicas del SAP. Al respecto el RE-SAP señala claramente que la rotación interna es para obtener como producto, al servidor público adecuado a las demandas institucionales.</p>	<p>El primer entrevistado, responde que existe constante rotación de personal debido a que la mayor parte de funcionarios ingresan por invitación directa. Afirmación que difiere con lo estipulado en la normativa. Mientras que el segundo entrevistado afirma que no se lleva a cabo la rotación de personal.</p>
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones, Adquisiciones	<p>La rotación de personal es recomendable realizar cada gestión, pero en la Universidad Pedagógica no vi dicho procedimiento.</p>		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 6
Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 4

Pregunta 4 ¿Con que frecuencia se realiza la Evaluación de Desempeño al personal?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	De acuerdo a normativa se realiza a fin de gestión.	Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad. Los Procesos de evaluación están para ayudar a cumplir el logro de los objetivos.	Los entrevistados afirman que la Evaluación de Desempeño se realiza de una a dos veces al año en la Universidad Pedagógica.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	De manera semestral.		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 7
Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 5

Pregunta 5 ¿Quiénes son los responsables de realizar la Evaluación de Desempeño?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	A través de DGFM (Director General de Formación de Maestros), mediante el equipo de Formación Continua y Posgradual.	El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior. Quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual del servidor público.	Los funcionarios entrevistados tienen conocimiento de que los responsables de realizar la Evaluación de Desempeño son los inmediatos superiores como señala la normativa.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	El inmediato superior y el superior jerárquico.		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 8
Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 6

Pregunta 6 ¿Con que frecuencia se realiza los cursos de actualización y capacitación de personal?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	Al personal se capacita por lo menos una vez al año mediante una entidad externa a la institución.	La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación. La capacitación puede ser obligatorio y voluntario. es obligatoria si así lo determina la evaluación del desempeño.	Los entrevistados difieren en su respuesta, uno afirma que sí se realiza la capacitación, mientras que otro sostiene que la capacitación es decisión propia de cada funcionario.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	En la universidad la actualización y capacitación al personal es más por decisión propia ya que no existe dicha política.		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 9
Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 7

Pregunta 7 ¿Qué entiende por carrera administrativa?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	Es la permanencia de un funcionario en un puesto de trabajo considerando su evaluación de desempeño.	La carrera administrativa se establece con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad. Su permanencia o retiro depende de su evaluación del desempeño.	Los entrevistados afirman que carrera administrativa son aquellos puestos de trabajo donde los funcionarios permanecen de acuerdo a su evaluación de desempeño.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	La carrera administrativa es cuando un funcionario puede continuar de manera indeterminada en un cargo o tiene rotación vertical y horizontal de acuerdo a su desempeño.		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 10
Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 8

Pregunta 8 ¿La Universidad Pedagógica con cuantos funcionarios de carrera cuenta?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	Actualmente 11 funcionarios institucionalizados	Los funcionarios de carrera son aquellos que se encuentran comprendidos a) desempeño de la función pública en la misma entidad, de manera ininterrumpida por cinco o más años, b) Por siete años o más para funcionarios que ocupen cargos del máximo nivel jerárquico entre otros. Contar con funcionarios de carrera ayuda a los objetivos institucionales.	El entrevistado uno afirma la existencia de funcionarios institucionalizados, mientras que el entrevistado dos menciona que la institucionalización y las compulsas no permite hacer carrera administrativa. Mas ninguno afirma la existencia de funcionarios de carrera.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	Según normativa todos son con ítem que podrían hacer carrera, pero la realidad es distinta debido a las institucionalizaciones y compulsas que no permite hacer carrera administrativa.		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 11
Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 9

Pregunta 9 ¿Cuáles cree que sería las ventajas de contar con funcionarios de carrera?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	El flujo en los tramites y atención al público, pero en algunos casos no es recomendable.	Las ventajas de contar con funcionarios de carrera facilita el logro de los objetivos. Se establece la carrera administrativa con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, el	Los entrevistados evalúan que sería beneficioso contar con funcionarios de carrera para que la institución tenga mayor continuidad en sus procesos de formación posgradual
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y	Que la institución tendría mayor continuidad en sus procesos de formación		

Adquisiciones	posgradual y otros proyectos ya que el cambio de funcionarios no permite dar dicha continuidad.	desarrollo laboral de sus funcionarios de carrera y la permanencia de éstos condicionada a su desempeño.	y otros proyectos pero que el cambio de funcionarios no permite dar dicha continuidad.
---------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 12

Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 10

Pregunta 10 ¿Qué cargos considera usted como estratégicos en la U.P.?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	La institución por la atención que brinda a los maestros en su formación postgradual, es netamente académica por lo tanto es importante todos los cargos en la parte académica.	En los cargos estratégicos es necesario la adecuada selección de personal, funcionarios preparados con experiencia. La experiencia tiene el potencial de mejorar la capacidad de una persona.	En relación con la actividad que la institución brinda consideran los entrevistados, que los cargos más importantes son: Parte académica y directivos, coordinadores de Centro de Formación de Posgrado.
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	Los directivos, coordinadores de Centro de Formación de Posgrado		

Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Tabla 13

Análisis e Interpretación de entrevista: Pregunta 11

Pregunta 11 ¿Qué procedimiento se realiza para la contratación de los cargos estratégicos?	Respuestas	ANALISIS (Contrastación con el marco teórico)	INTERPRETACIÓN
Entrevistado 1 Recursos Humanos	Examen de competencia, Convocatoria pública, Invitación directa.	Invitación directa, Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales.	Los entrevistados afirman que el procedimiento a realizar para la contratación de cargos es el mismo:
Entrevistado 2 Responsable de Contrataciones y Adquisiciones	El procedimiento es el mismo que en todos los cargos cada 3 años institucionalización, y cada año invitación ya sea por compulsión de méritos o invitación directa.	Convocatoria interna para los funcionarios de la entidad Convocatoria externa para servidores públicos internos y externos.	Institucionalización (compulsión de méritos, ingresan por 3 años con examen de competencia) e invitación directa (que son por contratos anuales).

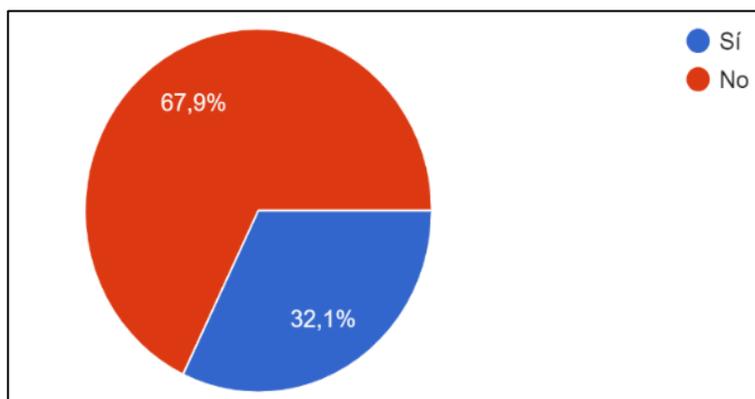
Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

4.2.2 Análisis y Presentación de Resultados de la Encuesta

Como ya se mencionó anteriormente la población para la presente investigación, son los 42 funcionarios de la Universidad Pedagógica (sede central) en la ciudad de Sucre, de los cuales se obtuvo la respuesta de 28 funcionarios, por medio de la encuesta que se detalla a continuación:

1. ¿Usted recibió toda la información necesaria en el proceso de inducción para el desempeño de sus funciones?

Gráfico 1. Análisis de encuesta: Pregunta 1

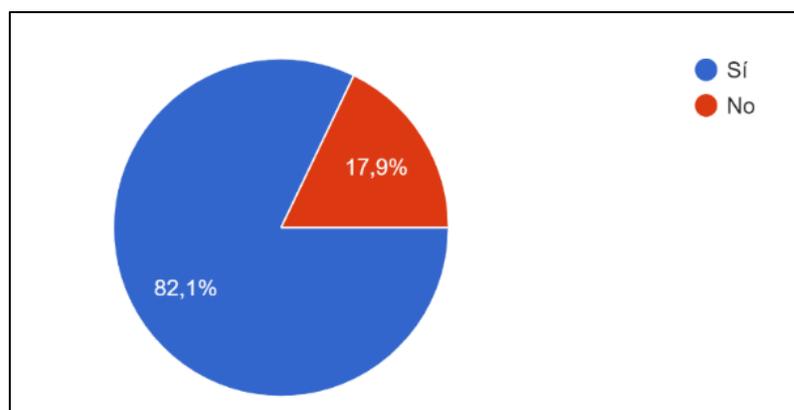


Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Análisis: según los resultados el 67.9% concluye que un factor importante, que genera rotación del personal es no tener disponible toda la información y capacitación necesaria para realizar las actividades delegadas.

2. ¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?

Gráfico 2. Análisis de encuesta: Pregunta 2

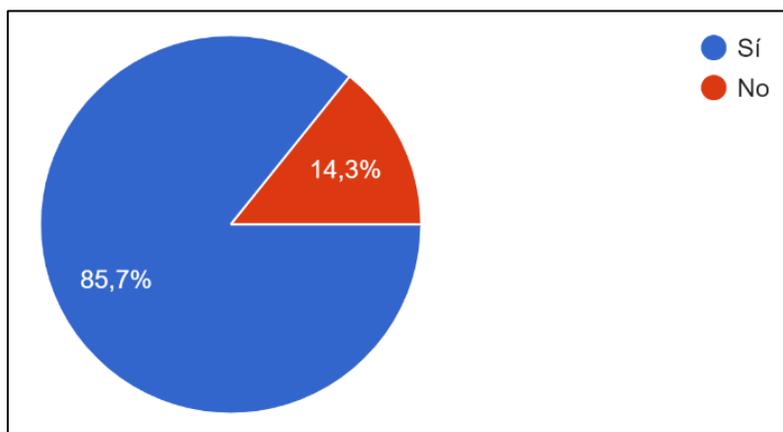


Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Análisis: mediante estos resultados se evidencia que el personal tiene el conocimiento sobre las funciones que debe realizar, siendo el porcentaje de 82.1%, evidenciando posteriormente si este conocimiento es producto de la capacitación que se les realiza o inducción propia que ellos hacen.

3. ¿Cree tener el conocimiento y habilidades suficientes para desempeñar las funciones dentro de la institución?

Gráfico 3. Análisis de encuesta: Pregunta 3

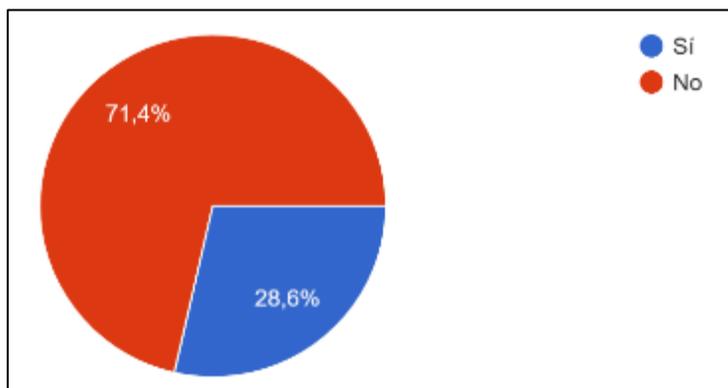


Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Análisis: Los resultados muestran un buen proceso de reclutamiento y selección de funcionarios, debido a que el 85.7% del total de encuestados consideran tener el conocimiento y habilidades suficientes para desempeñar sus funciones dentro de la institución, razón por la cual han sido contratados para trabajar en las diferentes áreas de la Universidad Pedagógica.

4. ¿Se siente satisfecho con la capacitación y adiestramiento que le ofrece la institución?

Gráfico 4. Análisis de encuesta: Pregunta 4

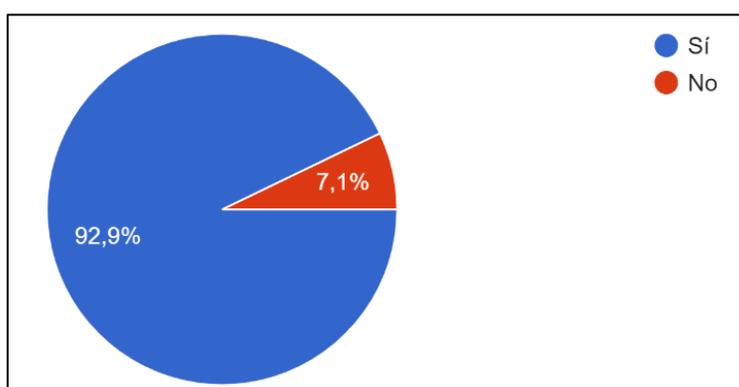


Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Análisis: Considerando los datos obtenidos se puede comprobar la poca capacitación y adiestramiento que ofrece la institución, razón por la que el 71,4% de los encuestados expresan su insatisfacción, con ello se debe considerar que las capacitaciones permanentes son necesarias para un buen desarrollo laboral de los funcionarios.

5. ¿La constante rotación de personal afecta al desempeño laboral de los empleados?

Gráfico 5. Análisis de encuesta: Pregunta 5



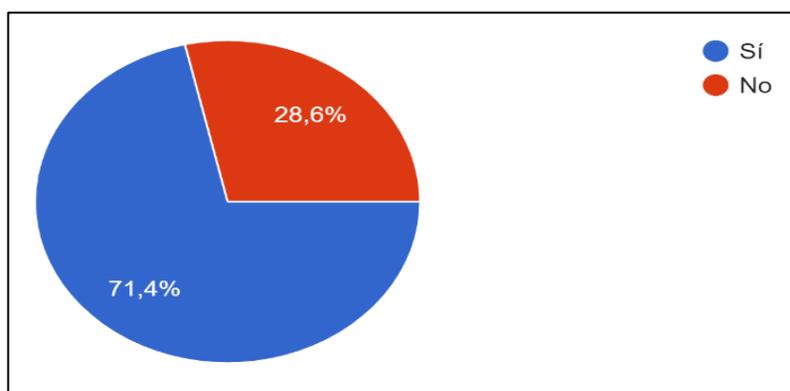
Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Análisis: Del total de los encuestados el 92,9% afirman que la rotación de personal es constante influye de forma directa al desempeño de las funciones del personal dentro de la

institución, razón por la cual se ha convertido en un tema de interés y de investigación para conocer las causas que la originan y a partir de ello generar posibles soluciones.

6. ¿Considera usted que una adecuada selección de personal evitará la rotación de personal?

Gráfico 6. Análisis de encuesta: Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia con respuestas obtenidas de los funcionarios

Análisis: En base a la información obtenida en el gráfico 6 el 71,4%, afirma que una adecuada selección de personal podría evitar la rotación de personal constante en la Universidad Pedagógica.

4.3 Resultados

De la información obtenida de la Universidad Pedagógica por medio de la aplicación de las técnicas de investigación como ser la entrevista y encuesta se deduce lo siguiente:

De acuerdo a los resultados una de las falencias es la falta de capacitación constante al personal, fallas en la selección e inducción de personal de la Universidad Pedagógica, generando esto a la vez la falencias en el rendimiento óptimo de las funciones del personal, y así lograr un eficiente y eficaz trabajo en la institución.

Luego se evidencia que sería beneficioso contar con funcionarios de carrera e institucionalizados para que la institución tenga mayor continuidad en sus procesos de formación posgradual y así generar eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, es oportuno señalar los resultados obtenidos en la entrevista respecto a los contratos, o periodos de tiempo por los que se contratan a los funcionarios que ingresan a la Universidad Pedagógica, que son los siguientes:

Institucionalización, son los cargos a los cuales postulan con exámenes escritos y defensa de proyectos para optar al cargo por tres años de trabajo.

Convocatoria pública, mediante compulsa de méritos profesionales por el lapso de un año.

Invitación directa, son por contratos de un año.

Consultorías en línea, son por contratos anuales.

Consultoría por producto, docentes un año y para contenidistas por tres a cuatro semanas.

Personal eventual, ingresa con contratos de tres meses a un año.

Es evidente que la constante rotación de personal no es la misma rotación interna al cual se refiere la normativa (Art.22) (RE-SAP, 2018), al respecto algunos de los funcionarios de la Universidad Pedagógica al momento de la entrevista muestran que, no están interiorizados con la normativa o confunden rotación de personal con retiros de personal.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se analizó los aspectos teóricos relacionados con el subsistema de movilidad de personal, el proceso de contratación y manejo de personal en la Universidad Pedagógica, identificando lo establecido en la normativa vigente que regula dicho proceso establecido en la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 (de 20 de Julio de 1.990), Decreto Supremo N° 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (de 16 de Marzo de 2001), Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público (del 27 de octubre de 1999) y Reglamento específico del sistema de administración de personal (RE-SAP, 2018).

Se diagnosticó que, a partir del análisis del cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, en particular en el subsistema de Movilidad Funcionaria y el acápite de Rotación de Personal, se evidencia una discrepancia significativa entre las políticas establecidas y su implementación efectiva en la Universidad Pedagógica durante la gestión 2022.

Por consiguiente, se determinó que, la falta de cumplimiento se refleja en la **ausencia de un proceso transparente y equitativo de rotación de personal**, la **persistencia de prácticas discriminatorias en la asignación de oportunidades laborales** y la **limitada actualización de conocimientos y habilidades** del personal. Estas deficiencias comprometen la eficiencia en la gestión de recursos humanos, la equidad en el acceso al empleo y el desarrollo profesional de los empleados, lo que sugiere la necesidad urgente de revisar y fortalecer los mecanismos de implementación y supervisión del Reglamento, así como de promover una cultura organizacional que valore y fomente la movilidad funcional como un componente clave para el crecimiento y la mejora continua de la institución.

5.2 Recomendaciones

Realizar la revisión del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE SAP): Es fundamental realizar una revisión exhaustiva del RE SAP para asegurar que esté alineado con las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos, así como con la normativa vigente. Se deben incorporar disposiciones claras y específicas relacionadas con la rotación de personal, garantizando la equidad, transparencia y objetividad en el proceso.

Fortalecimiento de la capacitación y sensibilización del personal: Es necesario brindar capacitación y sensibilización periódica al personal de la Universidad Pedagógica sobre los principios y procedimientos establecidos en el RE SAP. Esto ayudará a promover una comprensión común de las políticas y a fomentar una cultura organizacional que valore la rotación de personal como un mecanismo para el crecimiento profesional y la mejora institucional.

Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua: Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación que permita supervisar regularmente el cumplimiento del RE SAP y el índice de rotación de personal. Esto incluye la recopilación y análisis de datos relevantes, así como la identificación oportuna de áreas de mejora y la adopción de medidas correctivas necesarias.

Análisis de los factores contribuyentes a la rotación de personal: Se debe llevar a cabo un análisis detallado de los factores que contribuyen a la rotación de personal en la Universidad Pedagógica durante la gestión 2022. Esto puede implicar la realización de encuestas, entrevistas o grupos focales con el personal para identificar los principales desafíos y áreas de preocupación. Los resultados de este análisis pueden informar la revisión y ajuste de políticas y prácticas relacionadas con la gestión del talento humano.

Promover un clima laboral favorable: Finalmente, es crucial crear un ambiente laboral positivo que fomente el compromiso, la satisfacción y el bienestar del personal. Esto puede lograrse mediante el reconocimiento del desempeño, el desarrollo de programas de incentivos y beneficios, la comunicación abierta entre los empleados y la dirección. Un clima laboral favorable no solo contribuirá a una adecuada rotación de personal, sino que también mejorará el rendimiento y la productividad general de la institución.

BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez y Torrado. (2016). El método Delphi.
2. Aponte Castillo, J. (1993). *Administración de personal*.
3. Arias Galicia. (1990). *Administración de Recursos Humanos*.
4. Bittencourt y Pérez. (2018). *Una aproximación a la reforma educacional del Estado Plurinacional de Bolivia: descripción y análisis inicial sobre la formación de docentes* .
5. C.P.E. (2009). *Constitución Política del Estado*.
6. Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal*.
7. CASTILLON FABIAN, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC.
8. Castro y Sanchez. (2021). Rotación De Personal Y Estrés Laboral Del Personal En La.
9. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*.
10. Correo del Sur. (09 de 09 de 2019). Sección Política. *Sección Política*. Sucre.
11. CRUZ JARAMILLO, C. (2017). POLÍTICA SALARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO.
12. D.S. 25156, D. (2021). *Gaceta Oficial del estado Plurinacional de Bolivia*. Obtenido de Gaceta Oficial del estado Plurinacional de Bolivia:
<http://gacetaoficialdebolivia.gob.bo/normas/buscar/25156>
13. D.S. 26115. (s.f.). *NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*.
14. D.S.181SABS. (2009). *Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios*.
15. DURAN SANJINEZ, C. (2009). ANALISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
16. E.S.F.M. (Noviembre de 2016). *Copyright © 2016 - E.S.F.M. "Mariscal Sucre"*. Obtenido de <https://mariscalsucre.edu.bo/institucion/historia.html>
17. Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal.
18. Feria et al. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA?
19. Flores y Martinez. (2015). Rotación de personal en las organizaciones.
20. Gonzalez, A. (2009). DOSSIER - APOYO A LOS PROGRAMAS DE POSGRADO.
21. Hastie Falkiner, N. (2014). El modelo educativo socio-comunitarioproductivo, ¿será la educación por la que luchamos?

22. Hernandez et al. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta. Edición)*.
23. Hernandez Sampieri, R. (2014). *metodologia de la investigación*.
24. Hernández Sampieri, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*.
25. Hernandez y Sampieri. (2018). *Metodología de la investigación*.
26. Jaramillo Salazar, H. (2009). La formación de posgrado en Colombia: maestrías y doctorados.
27. Lara Figueroa, C. R. (2020). ROTACIÓN DE PERSONAL Y POLÍTICA SALARIAL EN LA REGIONAL LA PAZ DE LA FUNDACIÓN CONTRA EL HAMBRE BOLIVIA.
28. Ley 070, A.-E. (2010). *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*. Obtenido de Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia: www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo
29. LEY 1178. (1990). *LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES*.
30. LEY 2027. (1999). *ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO*.
31. Lezcano Bambaren, E. (2020). Análisis de la rotación de personal en una entidad educativa superior.
32. MONDY, R. (2010). *Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición*.
33. Reglamento General U.P. (22 de Marzo de 2019). Resolución Ministerial N°0211/2019.
34. RE-SAP. (2018). *Reglamento Especifico del Sistema de Administración de personal*.
35. Reyes Ponce, A. (2004). *AADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*.
36. Reyes Ponce, A. (2004). *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Teoría y práctica*.
37. RUBIO Y VILLAGRAN. (2017). LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN FILES.
38. Ruiz y Alvarez. (2020). *ROTACIÓN DE PERSONAL*.
39. Ruiz Zardán, A. (2011). Formación de maestras y maestros del Sistema Educativo Plurinacional de Bolivia.
40. Ruiz, et al. (2022). *Rescate de empresas en Crisis*.
41. SABINO, C. (1992). *El Proceso de INVESTIGACIÓN*.
42. TAMAYO Y TAMAYO, M. (1999). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN*.
43. Taylor y Bogdan. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*.
44. Universidad Pedagógica. (27 de 01 de 2023).
<https://www.upedagogica.edu.bo/index.php?action=historia>.
45. Werther, & Davis. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.
46. Westreicher, G. (01 de septiembre de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de *economipedia.com*: <https://economipedia.com/definiciones/sociedad.html>

ANEXOS**Anexo I Encuesta**

Marque su respuesta con una x sobre la casilla. Cada pregunta debe ser contestada con una sola respuesta.

1. ¿Usted recibió toda la información necesaria en el proceso de inducción para el desempeño de sus funciones?

R.- Si
No

2. ¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?

R.- Si
No

3. ¿Cree tener el conocimiento y habilidades suficientes para desempeñar las funciones dentro de la institución?

R.- Si
No

4. ¿Se siente satisfecho con la capacitación y adiestramiento que le ofrece la institución?

R.- Si
No

5. ¿La rotación de personal afecta al desempeño laboral de los empleados?

R.- Si
No

6. ¿Considera usted que una adecuada selección de personal evitará la continua rotación de personal?

R.- Si
No

Nota. - Preguntas realizadas a todo el personal de la sede central de la Universidad Pedagógica.

Anexo II Guías de entrevista

Análisis de cumplimiento del reglamento específico del sistema de administración de personal subsistema de movilidad funcionaria acápite rotación de personal en la universidad pedagógica gestión 2022.

Objetivo: Obtener información relacionado a la percepción que tienen sobre la Alta Rotación de Personal, los funcionarios de la Universidad Pedagógica oficina central en el Municipio de Sucre. Esta entrevista es de carácter anónimo y confidencial.

Cargo:

1. ¿Hace cuánto tiempo ejerce el cargo que desempeña?
R.-
2. ¿Qué entiende por rotación de personal?
R.-
3. ¿Es Alta la Rotación de personal en la Universidad Pedagógica?
R.-
4. ¿Con que frecuencia se realiza la Evaluación de Desempeño al personal?
R.-
5. ¿Quiénes son los responsables de realizar la Evaluación de Desempeño?
R.-
6. ¿Con que frecuencia se realiza los cursos de actualización y capacitación de personal?
R.-
7. ¿Qué entiende por carrera administrativa?
R.-
8. ¿La Universidad Pedagógica con cuantos funcionarios de carrera cuenta?
9. ¿Cuáles cree que seria las ventajas de contar con funcionarios de carrera?
10. ¿Qué cargos considera usted como estratégicos en la U.P.?
11. ¿Qué procedimiento se realiza para la contratación de los cargos estratégicos?

Nota. - Preguntas realizadas a Rector, Recursos Humanos y Responsable de Contrataciones

Guía de Entrevista

Análisis de cumplimiento del reglamento específico del sistema de administración de personal subsistema de movilidad funcionaria acápite rotación de personal en la universidad pedagógica gestión 2022

Objetivo: Obtener información relacionado a la percepción que tienen sobre la Alta Rotación de Personal, los funcionarios de la Universidad Pedagógica oficina central en el Municipio de Sucre. Esta entrevista es de carácter anónimo y confidencial.

Cargo:

1. ¿Hace cuánto tiempo ejerce el cargo que desempeña?
R.-
2. ¿Qué entiende por rotación de personal?
R.-
3. ¿Es Alta la Rotación de Personal en la Universidad Pedagógica?
R.-
4. ¿Con que frecuencia se realiza la Evaluación de Desempeño al personal?
R.-
5. ¿Quiénes son los responsables de realizar la Evaluación de Desempeño?
R.-
6. ¿Con que frecuencia se realiza los cursos de actualización y capacitación de personal?
R.-
7. ¿Qué entiende por carrera administrativa?
R.-
8. ¿Cuáles cree que seria las ventajas de contar con funcionarios de carrera?
9. ¿Qué cargos considera usted como estratégicos en la U.P.?

Nota. - Preguntas realizadas al Coordinador CFP Simón Bolívar de Cororo, Coordinador CFP Franz Tamayo Villa Serrano, Coordinador de Cursos presenciales y virtuales.