

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. ANTECEDENTES

Durante el dominio español, la institución del Ministerio Público en nuestro país, pasó por diferentes épocas; buena parte de la vida republicana se legisla por el Fiscal, con atribuciones y deberes que regían en España. En la Colonia, las Leyes de Indias crearon los cargos fiscales con funciones judiciales y administrativas confusas.

Con la consolidación de la Independencia de las Provincias del Alto Perú, aparecen algunas disposiciones sobre el nombramiento de Fiscales. Fue el Decreto de 27 de abril de 1825, dictado por el entonces Gral. Antonio José de Sucre mediante el cual, se creó en Chuquisaca, la Corte Superior de Justicia de las Provincias del Alto Perú, en sustitución de la antigua Audiencia de Charcas, la cual estaba constituida por cinco Magistrados y dos Fiscales, funcionando así durante un tiempo hasta que el gobierno de José María Linares promulga la Ley de Organización Judicial, publicada en fecha 31 de diciembre de 1857, según la cual el Ministerio Público se constituye en Magistratura que representa al Estado boliviano y la Sociedad defendiendo sus intereses, en su Art. 173 señalaba: “El Ministerio Público es una Magistratura compuesta por los Agentes del Poder Ejecutivo en los Tribunales y Juzgados para representar a la sociedad en todas las causas que le interesan y requerir la aplicación y ejecución de las leyes”.

De acuerdo con la estructura y jerarquía del Ministerio Público, de los Alcaldes Parroquiales dependían y actuaban los Corregidores y Promotores Fiscales; ante los Jueces Instructores, Agentes Fiscales; ante los jueces de partido, los fiscales de partido; ante las Cortes de Distrito, los Fiscales de Distrito; y ante la Corte Suprema, el Fiscal General. Esta estructura perduró hasta que se dictó la primera ley Orgánica del Ministerio Público N° 1469, del 19 de febrero de 1993.

La Constitución Política del Estado de 1861 en su Art. 68, establecía que el Ministerio Público se ejerce a nombre de la Nación por las comisiones que designen la Asamblea o Consejo de Estado en los casos respectivos, por el Fiscal General y los demás Fiscales

creados por Ley. Las Constituciones posteriores, mantienen estos preceptos con ligeras modificaciones, hasta la Ley N° 2650 de 13 de abril de 2004, en los Arts. 124 al 126 de la Ley Fundamental, donde el Ministerio Público aparece como institución que representa al Estado y a la Sociedad. Se ejerce a nombre de la Nación por las comisiones que designan las Cámaras Legislativas, por el Fiscal General y demás funcionarios que por Ley componen este Ministerio.

Con la promulgación de la Ley Orgánica del Ministerio Público Nro. 2175 del 13 de febrero de 2001, se reconoce al Ministerio Público como una institución independiente en sus funciones, debiendo promover la acción penal pública de la justicia y defensa de la legalidad.

Sin embargo, la Ley Orgánica del Ministerio Público Nro. 2175, no contempla una organización interna de las Fiscalías de Distrito y Regionales, lo que da lugar a que cada Fiscal de Distrito disponga mediante Instructivos cuál será la organización que se adoptará en cada Fiscalía Departamental y Regional.

Ante esta situación, el 4 de julio de 2018 en la ciudad de Sucre y en coordinación con todos los Jefe Administrativo Financiero de las fiscalías de los nueve departamentos se emite la RESOLUCIÓN FGE/RART/DAJ N° 151/2018 a través, de la cual se aprueba el “Reglamento Interno de Control de Personal del Ministerio Público”.

El Reglamento Interno de Control de Personal del Ministerio Público, tiene por objeto normar, definir procedimientos y lineamientos generales de control de personal, regulando la relación laboral entre el Ministerio Público con las y los servidores públicos, estableciendo derechos, deberes, prohibiciones e incompatibilidades y sanciones en el ejercicio de la función pública.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación está dirigida a la interpretación y al análisis de la rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Fiscalía Departamental de Tarija, Provincia cercado.

A través de la observación, se pudo evidenciar que el clima laboral dentro de la Institución es inadecuado debido a los recientes cambios de personal.

Muchos de los nuevos funcionarios, no están familiarizados con las tareas a desempeñar y su integración se da a veces a través de designación directa de la Fiscalía General del Estado, lo cual dificulta en el logro de los objetivos de la institución.

A través de esta investigación se pretende analizar solo al personal del área de Recursos Humanos y la Unidad de Litigación que trabaja dentro de la Institución para determinar si existe un buen desempeño laboral y cómo se relaciona a partir de la rotación de personal, puesto que varios de los contratos son eventuales y existe mucha movilidad laboral (como ser renuncias, finalización de contratos, promoción de cargos, cambios institucionales, entre otros).

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Identificación del problema**

La estructura administrativa de la Fiscalía Departamental de Tarija está conformada por un jefe administrativo, un asistente de recursos humanos, dos ingenieros informáticos, un auxiliar de activos fijos y un asistente de contabilidad, estos funcionarios tienen la responsabilidad de controlar y dirigir cualquier situación interna que se presenta en la institución. Así mismo, la rotación y el desempeño del personal en la Fiscalía, está regido por el Asistente de Recursos Humanos, por orden de la Autoridad Superior del Despacho Fiscal.

La rotación de personal según el Reglamento Interno de la Fiscalía Departamental de Tarija (anexo N°.2), se sustenta bajo la Ley Orgánica del Ministerio Público, que hace referencia que las y los servidores cesaran de sus funciones por:

1. Renuncia voluntaria del servidor.
2. Por jubilación.
3. Incapacidad física.
4. Resolución de destitución a causa de procesos disciplinarios.
5. Cuando exista sentencia condenatoria ejecutorial en materia penal.

6. Reordenamiento administrativo.
7. Cumplimiento o resolución del contrato para personal eventual.
8. Por agradecimiento de servicios.
9. Por decisión de la máxima autoridad de acuerdo con el Artículo 30 numeral 18 de la Ley Orgánica del Ministerio Público N° 260.

De acuerdo con la observación realizada en la Fiscalía Departamental de Tarija, provincia Cercado se identificó como principales causas de rotación del personal:

- Resolución de destitución, que se da como resultado de un proceso disciplinario iniciado a aquellos funcionarios que hayan incumplido con el reglamento interno de la institución y/o cometido una falta que vaya en contra de la Ley orgánica del Ministerio Publico N° 260.

Dentro de la fiscalía departamental de Tarija, estos procesos disciplinarios derivan principalmente por la acumulación de memorándums de llamadas de atención por atrasos, inasistencia o abandono de funciones sin justificativo o autorización.

- Reordenamiento administrativo y/o reestructuración institucional, entendida como la reasignación, supresión o eliminación de puestos de trabajo, por modificación de competencias o restricciones presupuestarias.

Dentro de la Fiscalía Departamental de Tarija, existe un elevado reordenamiento administrativo, ya que a muchos funcionarios se les reasignan sus puestos de trabajo, dentro del edificio central, las EPI'S ubicadas dentro de la provincia cercado y entre los asientos fiscales que existe en las diferentes provincias.

- Cumplimiento o resolución del contrato para personal eventual.

Ante la falta de ítems de personal, la Fiscalía Departamental de Tarija se ve obligada a contratar personal eventual durante cada gestión, mayormente para los cargos de Fiscales Asistentes Legales, Auxiliares Legales, Auxiliares Administrativos entre otros.

Los contratos para el personal eventual son únicamente de un año calendario, por lo cual durante cada gestión existe una alta rotación de personal dentro de la institución.

- Decisión de la máxima autoridad de acuerdo con el artículo 30 numeral 18 de la Ley Orgánica del Ministerio Público N° 260.

En el caso de la Fiscalía Departamental de Tarija, la o el Fiscal General del Estado puede designar, remover, suspender y destituir al personal a propuesta de la Fiscalía Departamental.

### **1.3.2. Definición del Problema**

Dentro de la Fiscalía Departamental de Tarija, no existe un manual de funciones y un proceso de reclutamiento y selección de personal, adecuado para los funcionarios, puesto que la designación, suspensión y destitución del personal se realizan directamente desde la Fiscalía General Del Estado a sugerencia de la Fiscalía Departamental de Tarija, lo cual genera una elevada rotación de personal.

Así mismo, muchos de los nuevos funcionarios que se integran a la institución no están familiarizados con las tareas a desempeñar, ya que no cuentan con la preparación y capacitación necesaria para el puesto de trabajo que se les designa.

Como consecuencia de la constante rotación de personal, el desempeño laboral y la atención que se brinda a la población tarijeña dentro de la Fiscalía Departamental se ve afectada, lo cual a su vez daña la imagen institucional.

### **1.3.3. Formulación del Problema**

¿Cómo reducir la rotación del personal dentro de la Fiscalía Departamental de Tarija para brindar una mejor atención al público?

## **1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Realizar un estudio sobre los manuales de funciones y procedimientos de reclutamiento del personal de la Fiscalía Departamental de Tarija. Con la finalidad de mejorar el manual de los cargos y el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

### 1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la Fiscalía Departamental de Tarija para conocer los motivos y las causas por las que se presenta la rotación de personal, así mismo, conocer las políticas y normas que manejan en la Institución.
- ✓ Identificar las causas del movimiento del personal en el área de Recursos Humanos y la Unidad de Litigación por medio de un estudio de campo.
- ✓ Estudiar la satisfacción de la población con respecto a la calidad de atención que brinda la Fiscalía Departamental de Tarija.
- ✓ Desarrollar un manual integral de funciones y procedimientos que optimice el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, con el fin de reducir la rotación del personal y garantizar la adecuada asignación de roles dentro de la institución.

## 1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5.1. Tipo de investigación o estudio

El diseño de investigación que se utilizará será “la investigación exploratoria y la investigación descriptiva”.

- **Exploratoria**

Es exploratoria, porque el propósito de la investigación es conocer cómo la rotación del personal incide en el desempeño laboral y en la atención que se brinda a la población tarijeña dentro de la Fiscalía Departamental de Tarija.

- **Descriptiva**

Es descriptiva, por que describe las causas y efectos de la rotación del personal dentro de la Fiscalía Departamental de Tarija.

### 1.5.2. Métodos o técnicas

- **Observación**

Se utilizó para observar el ambiente laboral que existe entre los funcionarios de la Fiscalía Departamental de Tarija, así también para analizar los procesos de evaluación que se aplican dentro de la Institución.

- **Entrevista**

Esta técnica se utilizó con el fin de entrevistar a los funcionarios administrativos de la Fiscalía Departamental de Tarija, que se encargan del área de Recursos Humanos para obtener información sobre la rotación y los procedimientos de contratación del personal.

- **Revisión documental**

Esta técnica se utilizó para conocer la normativa bajo la cual se sustenta y funciona la Fiscalía Departamental de Tarija, así como el Reglamento Interno.

### 1.5.3. Diseño de investigación

La investigación, se basó en el enfoque cualitativo y cuantitativo:

#### Enfoque Cualitativo

Porque los resultados de la investigación fueron sometidos a un análisis crítico, como apoyo al Marco Teórico estableciendo la relación entre la Rotación de Personal y el Desempeño Laboral.

#### Enfoque Cuantitativo

Porque los datos generados en la investigación serán sometidos a un análisis estadístico, promoviendo posibles alternativas de solución al problema: “Cómo reducir la rotación del personal dentro de la Fiscalía Departamental de Tarija para brindar una mejor atención a público”.

### 1.5.4. Población y muestra

La población de estudio está conformada por los funcionarios de la Fiscalía Departamental de Tarija provincia Cercado; edificio central y las EPI's:

Institución	Unidad de análisis	Número de funcionarios
	Edificio central-Capital	56

<b>FISCALÍA DEPARTAMENTAL DE TARIJA (PROVINCIA CERCADO)</b>	<b>Epi Senac</b>	<b>4</b>
	<b>Epi Lourdes</b>	<b>7</b>
	<b>Epi Chapacos</b>	<b>4</b>
	<b>Epi Morros Blancos</b>	<b>3</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

### 1.5.5. Fuentes de información

#### Primaria

La fuente de información primaria fue: planillas salariales, plan operativo anual individual, entrevista a la asistente de recursos humanos, planilla de ingresos y salidas del personal, files de los funcionarios con ítems, memorandos de designación de personal.

## 1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1 Geográfica

La investigación se realizó en la Fiscalía Departamental ubicado en la avenida Víctor paz Estensoro esquina O'Connor en la provincia cercado del departamento de Tarija.

### 1.6.2. Teórica

La investigación para la elaboración del manual de funciones y procedimientos de reclutamiento para reducir la rotación de personal de la Fiscalía Departamental de Tarija se realizó en el área administrativa de recursos humanos y la unidad de litigación.

### 1.6.3. Temporal

La recaudación de información se realizó desde marzo durante el primer semestre de la gestión 2023 durante la realización de pasantía.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Administración

##### 2.1.1. Definiciones de administración

Definición etimológica

La palabra “administración” se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra viene, a su vez, de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación. Si, pues, *magister* (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad, es decir el que ordena o dirige a otros en una función, *minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, o el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da a entender que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son los elementos principales obtenidos.

#### 2.2. Administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2019), la administración de recursos humanos (ARH) consiste en la planeación, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas -que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar. (Chiavenato, 2019)

### **2.2.1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

*“Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios”.* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos octava edición, 2019)

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

### **2.2.2. Dificultades básicas de la ARH**

Lo que distingue a la ARH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la ARH son:

- a) La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y

bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

- d) La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- e) La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia.
- f) Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
- g) La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayoría de las empresas aún ubican a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.
- h) Uno de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La ARH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente.

*“La ARH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e*

*importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, ya que lo que es bueno para una parte de la organización no necesariamente es bueno para toda la organización”.* (Chiavenato, 2019)

### **2.3. Desempeño laboral**

*“El desempeño laboral se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización”.* (bizneo blog, 2023)

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado –y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final.

### **2.4. Satisfacción laboral**

*“La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo. El trabajo que se presenta tiene como objetivo exponer un análisis de interrelación entre la satisfacción y el desempeño laboral para demostrar cuantitativamente que gran parte de los factores que afectan el desempeño dependen propiamente de la satisfacción laboral. Al evaluar las variables significativas que afectan la satisfacción laboral dentro de cada organización, se orientan las acciones de mejora que tiene como resultado una mejora en el desempeño laboral”.* (Mora Romero & Mariscal Rosado, 2019)

Las personas buscan la satisfacción de sus necesidades dentro de las organizaciones a las que pertenecen; al lograr su objetivo, su motivación se convierte en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su actuar laboral, cumplir con sus metas personales y organizacionales con altos niveles de eficacia.

## **2.5. Evaluación del desempeño**

*“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.”.*  
(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos octava edición, 2019)

### **2.5.1. Responsabilidades en la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al Gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la Administración de Recursos Humanos o a una Comisión de Evaluación del Desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

#### **2.5.1.1. El gerente**

En casi todas las organizaciones, el Gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio Gerente o el Supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el Gerente o el Supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de *staff* y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar

ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

### **2.5.1.2. La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

### **2.5.1.3. El individuo y el gerente**

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja Administración por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso.* Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.
2. *Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.* En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o

psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sine qua non del sistema.

3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño.* Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.* Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. *Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.* Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado”. (Chiavenato, 2019)

#### **2.5.1.4. El equipo de trabajo**

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

#### **2.5.1.5. El área de Recursos Humanos**

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la Administración de Recursos Humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

#### **2.5.1.6. La comisión de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema.

## **2.6. MANUALES DE FUNCIONES**

Para M. Jesús (2021), *“es importante elaborar el manual de funciones, ya que este permite adquirir conciencia de la importancia de las comunicaciones interna, además de las interrelaciones que deben existir entre las distintas unidades que constituyen la organización gracias al manual de funciones se conocerá los distintos organigramas basados en estructuraciones de empresas, todo esto con el fin de que se interrelacionen las funciones, las subfunciones y las distintas estructuras organizativas”*.

### **2.6.1. Análisis de puestos**

Para M. Jesús (2021) *“el análisis y diseño de puestos es un procedimiento de vital importancia para las organizaciones, pues coadyuva en una mejor administración del recurso humano disponible en la empresa determinando los deberes y responsabilidades del puesto de una manera detallada, facilitando a la organización alcanzar sus objetivos de manera eficiente.*

*El puesto tiene un doble enfoque, pues para la organización, constituye la base organizativa de las personas en las tareas organizacionales; en tanto que, para las personas, es una de las principales fuentes de expectativas y motivaciones en la organización”*. (Jesus, 2021).

La empresa, en tanto que el área administrativa es diseñada por las gerencias respectivas.

Las personas encargadas del diseño de puestos deberán brindar su mayor esfuerzo por considerar los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales a fin de que sean productivos y satisfactorios.

Adicional, es necesario considerar que los puestos no son definitivos pues deberán estar en continua evolución, adaptándose a los cambios y transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales del entorno. Así, el diseño de puestos se ampliará y diversificará con el enriquecimiento de las tareas y las responsabilidades básicas alcanzando así los niveles más altos de desempeño en la organización.

Por lo general, el diseño de puestos no es responsabilidad del departamento de talento humano sino del departamento de ingeniería industrial o del de desarrollo organizacional y métodos, pues se encargan de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la empresa; en tanto que, el área administrativa es diseñada por las gerencias respectivas.

### **2.6.2. Enfoque motivacional de los puestos de trabajo**

Según Wherter (2019) en cuanto a la motivación en los puestos de trabajo “Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos.”

- Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
- Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
- Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo.

Por ello vemos que el diseño de los puestos de trabajo es de vital importancia en la satisfacción del individuo, en su motivación y en sus niveles de rendimiento.

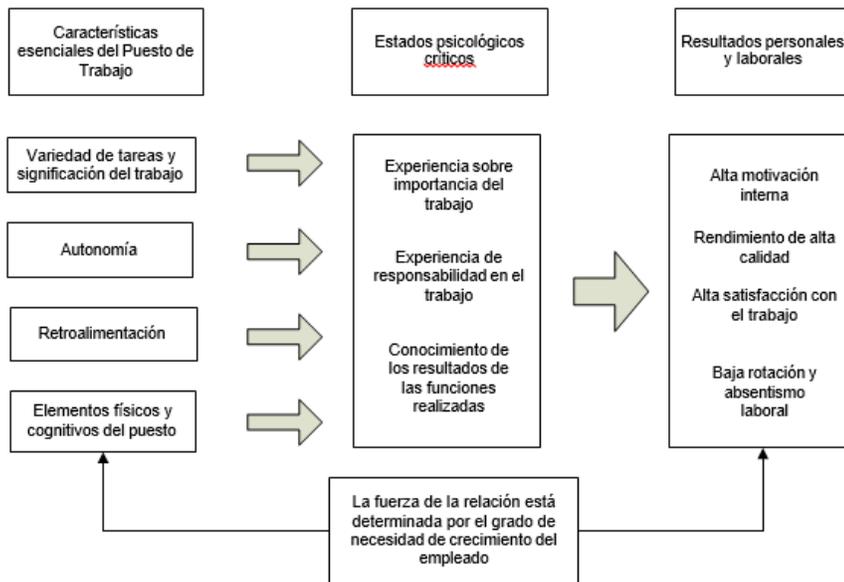
El diseño de puesto debe abarcar varias características esenciales como:

- Variedad de habilidades: Se relaciona con el grado de las diversas actividades que un determinado puesto requiere para su ejecución, para lo cual, la persona necesita de varias habilidades, talentos y conocimientos.
- Significación del puesto: Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. El significado de las tareas deberá brindar una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, especialmente, quién es el cliente interno o externo para el que se hace el trabajo.
- Identidad del puesto: Es la medida en la que una persona lleva a cabo una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, de manera que sienta como propio el espacio laboral o el trabajo realizado.

- **Autonomía:** El grado en el que un puesto le brinda libertad, independencia y discreción a una persona para programar su trabajo y decidir los procedimientos con los cuales lo desarrollará se denomina autonomía. Aquí también se hace referencia a la movilidad física ilimitada, esto es, la facilidad de permitir que sea la misma persona quien surte los insumos para su labor, independientemente de la gerencia u otras personas.
- **Retroalimentación del puesto:** Es el grado en el que una persona recibe información directa y precisa sobre la efectividad en su rendimiento mientras realiza las actividades que su puesto requiere.
- **Elementos cognitivos del puesto:** Se refiere a los elementos específicos del puesto tales como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.
- **Elementos físicos del puesto:** Aquí se consideran elementos del puesto relacionados con la iluminación, el sonido, la velocidad o la ubicación. Esto es, que un puesto de trabajo sea accesible a los aspirantes al mismo, en función de los elementos físicos del puesto. Además, es importante considerar la relación de estos elementos con los resultados de la labor pues la combinación de estas características influirá en su motivación, rendimiento, interés y rotación. (Wheater, 2019).

*Tabla 1:*

INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS PUESTOS DE TRABAJO



Fuente: (Wheater, 2019)

### 2.6.3. Reorganización de un puesto de trabajo

Según Wheeler (2019), se relaciona con la reorganización y extensión de las actividades a través del aumento deliberado y paulatino de los objetivos, responsabilidades y desafíos de las tareas de un puesto con la finalidad de permitir el desarrollo y crecimiento profesional de la persona que ocupa el mismo, permitiendo que quede claro el significado de lo que hace y la contribución de su trabajo personal a las operaciones de la organización.

Entre los tipos de enriquecimientos o reorganizaciones de un puesto que explica Wherter se pueden ver:

- Enriquecimiento Horizontal o lateral: Este se da cuando un puesto se expande con el propósito de que el ocupante realice una mayor variedad de tareas o un número superior de operaciones a las que llevaba a cabo anteriormente.
- Enriquecimiento Vertical: Esto sucede cuando el ocupante, adicional a la ejecución de su trabajo, es involucrado en la planeación, organización y supervisión. Lejos de conseguir el objetivo del enriquecimiento de puestos que consiste en la mejora en el desempeño y la reducción de la insatisfacción por el

mayor involucramiento del personal en las actividades, por lo general, esta reorganización puede causar consecuencias no deseables tales como ansiedad, angustia, sentimiento de explotación debido al ambiente de trabajo y a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios que ocurren en su entorno. De ahí que, el principal problema del enriquecimiento del puesto es la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que están en aumento y el temor e inseguridad a cometer errores por la posibilidad de no asimilar adecuadamente el nuevo trabajo. (Wheater, 2019)

## **2.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN MANUALES DE FUNCIONES**

Para Reyes (s.f.), “Es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto”.

Tanto el contenido de un puesto como las responsabilidades y deberes que involucra se ven detallados en este documento pues es fruto de un análisis previo del mismo. Este documento describe lo que hace el ocupante, cuándo, cómo y por qué lo hace. Con el uso de un formulario estandarizado se inicia con la recolección de la información que luego será analizada, confirmada y finalmente reflejada en la descripción del puesto. De ahí la importancia de recolectar la información de los puestos relevantes.

En la descripción de estos puestos de trabajo se detalla:

- "Qué hacen" los trabajadores, esto es, tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- "Cómo lo hacen", se refiere a los recursos que utilizan, métodos que emplean, es decir, la forma como ejecutan cada tarea.
- "Para qué lo hacen"; son los objetivos que pretenden alcanzar, esto es, el propósito de cada tarea.

Adicionalmente, se especifican los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

La descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, aspectos intrínsecos, tales como:

- Título del puesto
- Ubicación del puesto en el organigrama
- Contenido del puesto (tareas o responsabilidades)

La adecuada descripción de puestos considera tres momentos:

- Entrevista de relevamiento estructurada;
- Confirmación de la información obtenida; y,
- Descripción del puesto. (La organización: conceptos, principios y la división del trabajo, s.f.)

### **2.7.1. Análisis De Puestos**

De acuerdo con Mondy, Wayne y otros (2009), Una vez identificado el contenido de un puesto (descripción) se procede a realizar el análisis del mismo. El análisis de puestos es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. En esta etapa se reúne y analiza información relacionada con:

- Las tareas por realizar, esto es, el contenido de un puesto
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Y qué tipo de personas deben contratarse para ese puesto.

Para el análisis de puestos se requiere la información recolectada de la etapa anterior (descripción), es necesaria para darle consistencia a lo relevado, efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas.

La información prioritaria para el análisis de puestos es:

- Actividades del puesto y comportamientos asociados;
- Estándares de rendimiento;
- Máquinas u otros elementos requeridos;

- Condiciones laborales; y,
- Requerimientos del personal.

Con estas dos etapas: el análisis y descripción de puestos, se logra ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeño cabal de cada función en una empresa. (Mondi, Wayne, & Robert, 2009).

### **2.7.2. Beneficios del análisis y descripción de puestos**

Los beneficios más relevantes son:

- Definir claramente para cada puesto de trabajo sus funciones y responsabilidades;
- Suprimir repeticiones funcionales entre diversas personas;
- Clara definición de las responsabilidades, asegurando que todas las tareas y funciones de la organización tengan un responsable;
- Permite cumplir adecuadamente las exigencias de las normas de calidad descritas en cada función y responsabilidad de un puesto.
- El análisis y descripción de puestos es una herramienta de gestión para el desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo, pues apoya en las necesidades de reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

Adicional, se considera un punto de partida para la continuidad en el desarrollo de actividades más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de acogida del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, y más.

En definitiva, es sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas. (Mondi, Wayne, & Robert, 2009)

### **2.7.3. La Estructura del Análisis de Puestos**

Por lo general, análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se implican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos,
3. Responsabilidades que adquieren,
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis y sirven de puntos de partida para el estudio objetivo de una gran cantidad de puestos.

#### **2.7.3.1. Requisitos Intelectuales**

Consisten en las exigencias del puesto relacionadas con los requisitos intelectuales necesarios en el ocupante para desempeñar adecuadamente su puesto; tales como:

1. Escolaridad indispensable,
2. Experiencia indispensable,
3. Adaptabilidad de puesto,
4. Iniciativa requerida

#### **2.7.3.2. Requisitos Físicos**

Se relacionan con la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico o intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan, considerando también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño del puesto; tales como:

1. Esfuerzo físico requerido
2. Concentración visual
3. Destrezas o habilidades
4. Complejidad física necesaria.

### **2.7.3.3. Responsabilidades adquiridas**

Son aquellas responsabilidades que tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados. Las mismas que se detallan a continuación:

1. Supervisión del personal,
2. Material, herramientas o equipo,
3. Dinero, títulos o documentos,
4. Relaciones internas o externas,
5. Información confidencial.

### **2.7.3.4. Condiciones de Trabajo**

Aquí se consideran las condiciones de ambiente y los alrededores donde se realiza el trabajo con el propósito de mantener la productividad y el rendimiento en las funciones. Incluye la evaluación del grado de adaptabilidad de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitar su desempeño. Los factores relevantes son:

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgos de trabajo tales como:
  - Accidentes de trabajo.
  - Enfermedades profesionales.

### **2.7.4. Métodos para la descripción y análisis de puestos**

Entre los métodos más comúnmente utilizados en la descripción y análisis de puestos tenemos:

#### **2.7.4.1. Observación Directa**

Según Chiavenato (2010) consiste en completar un formulario con los datos obtenidos por el analista luego de observar las tareas del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones las ventajas del Método de Observación Directa:

- Veracidad de los datos obtenidos (al ser el analista del puesto alguien ajeno a los intereses del ocupante).
- No requiere paralizar las actividades del ocupante del puesto.
- Este método es idóneo para los puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia eficaz entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos determinada por las interrogantes: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?

Las desventajas por su parte para el Método de Observación Directa son:

- Costo elevado, ya que la observación se realiza en un tiempo considerable para obtener datos que brinden información amplia y completa.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, impide conseguir datos relevantes para el análisis.
- No es recomendado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. (Chiavenato, 2010, pág. 92)

#### **2.7.4.2. Entrevista**

De acuerdo con Chiavenato (2010) Este método consiste en que el analista y el empleado tengan una reunión que permita la interacción directa en la cual se cuente con una colaboración y participación del ocupante del puesto hacia el analista que realiza la entrevista y se aclaren las dudas y sospechas que se presentaren en el transcurso de la misma. Los tipos de entrevista son:

- Entrevistas individuales con cada empleado;
- Entrevistas grupales (éstas se dan cuando varios empleados ocupan el mismo puesto de trabajo); y,
- Entrevistas con uno o más supervisores, según lo requiera el caso.

Entre las ventajas de este método se pueden ver:

- la obtención de los datos del puesto mediante las personas que mejor lo conocen.

- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.
- Economiza esfuerzos.

Por otra parte entre sus desventajas se encuentran:

- Una entrevista mal dirigida puede causar reacciones negativas en los ocupantes, pues puede darse una falta de comprensión y rechazo a los objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo por falta de preparación en esa tarea por parte del analista de puestos.
- Costo operacional elevado, pues se requieren analistas con experiencia y la paralización en la labor del ocupante.

#### **2.7.4.3. Métodos Mixtos**

Con el propósito de neutralizar las desventajas de los métodos según Chiavenato (2010) para la descripción y análisis de puestos mencionados anteriormente y maximizar el provecho en sus ventajas, es recomendable el uso de métodos mixtos que podrían resultar en las siguientes combinaciones:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, el empleado llena el cuestionario y luego es sometido a una entrevista rápida, tomando como referencia el cuestionario que ha sido completado.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

Para la elección de una de estas combinaciones es importante considerar las particularidades de la empresa, los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, entre otros aspectos.

## **2.8. CLIMA LABORAL**

El clima laboral representa el indicador de cómo los colaboradores perciben diferentes aspectos de la empresa de acuerdo con las condiciones que el empleador proporciona en pro del desempeño laboral, con el objetivo de alcanzar niveles de productividad que sean satisfactorios.

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actividades, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando es estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (López Sanchez & Castiblanco Melo, 2021)

## **2.9. ROTACIÓN DE PERSONAL**

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos octava edición, 2019)

En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

## **2.10. TIPOS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL**

Rotación voluntaria. Es aquella que se da por decisión del empleado por distintos factores profesionales o personales. (RHT, 2020)

### **Rotación involuntaria.**

Podemos considerar por rotación involuntaria aquella en la que la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado, independientemente de la voluntad de este. Dicho de otro modo, es un despido o un cambio de puesto, sea porque el empleado no cumple las características deseadas por la empresa (es poco eficiente o productivo o es conflictivo, por ejemplo) o porque la compañía decide reducir personal independientemente de las capacidades y características del empleado.

### **Rotación externa**

La rotación externa es lo que tradicionalmente se ha considerado rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con lo que se produce una separación entre esta y el empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria.

### **Rotación interna**

Otro tipo de rotación es la interna, en la que en realidad no existe una desvinculación entre empresa y empleados: no hay despidos ni renunciaciones, sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos o mentales. (Castillero Mimenza, 2019)

## **2.11. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL**

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos

humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse: Política salarial de la organización, Política de beneficios sociales, Tipo de supervisión ejercido sobre el personal, Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, Tipo de relaciones humanas existentes en la organización, Condiciones físicas del ambiente de trabajo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos octava edición, 2019)

### **2.12. ÍNDICES DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL**

Según Silisque el cálculo del índice de rotación de personal o variación de trabajo, es una medida de la cantidad de retirados (R) y contratados (C) durante un determinado periodo, pero sin alterar el total de personal existente en el periodo.

### **2.13. CÓMO CALCULAR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL**

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{R + C}{2} \times 100}{TTP}$$

Donde:

R = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

C = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

TTP= Total de trabajadores en el periodo

### **2.14. IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **Servicio:**

“Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008).

#### **Calidad en el servicio:**

Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia,

un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

**Cliente:**

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

**Atención al cliente:**

“Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007.

**Calidad en la atención al cliente:**

“Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007.

**Los trabajadores y la atención al cliente**

En una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo.

El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que debe realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante.

Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)

## **2.15. TIPOS DE SERVICIO**

La clasificación que se puede utilizar para categorizar los servicios se puede dividir en seis grandes categorías: según el prestador, su nivel de incidencia, la magnitud, la necesidad, el destinatario y la naturaleza.

### **Según el prestador**

Existe una clasificación general de los servicios que tiene como característica principal el agente que lo presta. Dentro de las siguientes tres categorías se pueden ubicar los demás servicios según la necesidad que satisfagan.

**Servicios públicos.** Son aquellos que se definen por ser de necesidad básica y amplia de toda la población. Los servicios públicos son financiados, administrados y sostenidos por el Estado o la estructura social de la que forme parte la sociedad. Estos permiten que se pueda garantizar los mínimos requisitos para que todos los ciudadanos puedan disfrutar de una vida digna. Por ejemplo: el acceso a la justicia es un servicio que debe prestar y asegurar el Estado, y que debe ser brindado en igualdad de condiciones para toda la población.

**Servicios privados.** Son aquellos administrados por grandes, medianas y pequeñas empresas que tienen un fin lucrativo. Los servicios de carácter privado pueden incluir desde necesidades básicas, como por ejemplo la alimentación, hasta la oferta de experiencias de lujo a las que solo puede acceder un pequeño porcentaje de la población. Por ejemplo: una compañía que ofrece viajes en aviones privados a un alto precio.

**Servicios mixtos.** Son aquellos que se financian o se prestan a partir de una combinación de iniciativas privadas y públicas, teniendo participaciones que pueden o

no ser igualitarias. Por ejemplo: las universidades llamadas semiprivadas en algunos países como Colombia tienen la modalidad de recibir fondos del Estado y esto ayuda a que puedan cobrar una matrícula más baja para los estudiantes, siendo este último su carácter privado.

**Según su nivel de incidencia**

**Servicios personales profesionales.** Son aquellos que están a cargo de una persona formada en el área, o que se ofrecen desde agentes que son lo suficientemente calificados y pueden demostrar que tienen las certificaciones, los permisos o demás medidas de regulación estimadas para poder ofrecerlos. Por ejemplo: un cirujano debe comprobar que ha adquirido los conocimientos suficientes, y que tiene una licencia legal y activa para prestar el servicio médico.

**CAPÍTULO III**  
**DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

El presente documento, está orientado en la realización de un diagnóstico de personal, enfocado en buscar las causas de la rotación del personal de la Fiscalía Departamental de Tarija. Donde se abordará un análisis desde el punto de vista cuantitativo, en ese sentido, el estudio será objetivo, materializando los resultados del proceso organizativo mediante índices de estructura de personal y otras estadísticas, además se medirá la rotación y sus causas.

### **3.2. OBJETIVO**

El objetivo de este capítulo es conocer las características principales de la fiscalía, también identificar los motivos y causas de la rotación del personal y por último analizar algunas políticas y normas que maneja la institución.

### **3.3. DESCRIPCIONES DE LA EMPRESA**

#### DATOS DE LA EMPRESA

Nombre: Fiscalía Departamental de Tarija

Razón social: Fiscalía Departamental

**Persona responsable: Elisabeth Sandra Gutiérrez Salazar**

Cargo: Fiscal Departamental de Tarija

Número de empleados: 96 funcionarios

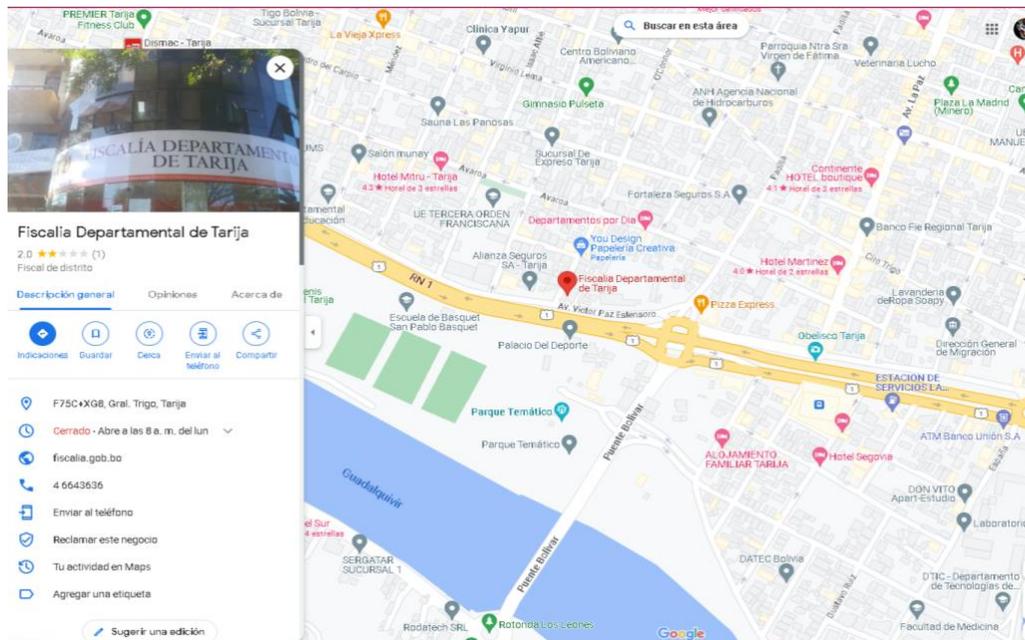
Sector: Público

Departamento: Tarija

Ciudad: Tarija- Cercado

Dirección: O'CONNOR ESQUINA AV. VICTOR PAZ, EDIFICIO LIZZIE

Código postal: 6643636



### 3.3.1. Misión

Somos la Institución Constitucional, encargada de defender la legalidad y los intereses generales de la sociedad boliviana, con transparencia y autonomía, ejerciendo la acción penal pública, con oportunidad, objetividad y los demás principios que rigen la labor fiscal, con perspectiva de género y justicia restaurativa, protegiendo a la víctima, en resguardo de las garantías constitucionales y el respeto firme de los derechos humanos.

### 3.3.2. Visión

Ser una institución sólida, con credibilidad y altos estándares de transparencia, reconocida por su efectividad y capacidad de respuesta técnico - científica, en el ejercicio de la acción penal pública, con calidad y modernidad tecnológica, con recursos humanos altamente calificados, responsables y comprometidos, siendo el referente del sistema de justicia penal, bajo el enfoque de una gestión fiscal por resultados, al servicio de la sociedad.

### 3.3.3. Finalidad

El Ministerio Público tiene finalidad de defender la legalidad y los intereses generales de la sociedad, ejercer la acción penal pública e interponer otras acciones, en el marco

establecido por la Constitución Política del Estado, los Tratados y Convenios Internacionales en materia de Derechos Humanos y las Leyes. Tiene autonomía funcional, administrativa y financiera.

### **3.4. POLÍTICAS Y NORMAS**

Las políticas de trabajo dentro de la Fiscalía Departamental de Tarija varían con el tiempo y según la administración vigente dentro de la institución, su operación es de manera independiente e imparcial ya que los trabajadores (fiscales, asistentes, auxiliares) toman decisiones basadas en las evidencias y leyes sin la influencia indebida de terceros incluyendo el poder ejecutivo o político. Deben respetar y proteger los derechos humanos de todas las partes involucradas en un caso, incluyendo a víctimas y acusados siendo transparentes en su funcionamiento y procesos legales. Se espera que la Fiscalía maneje los casos de manera eficiente y oportuna buscando evitar demoras injustificadas en los procedimientos judiciales.

Asimismo, colaboran con otros actores del sistema de justicia, así como los policías, tribunales y la defensa pública, ya que tiene un papel importante en la lucha dentro de la corrupción, esto implica la investigación de casos de corrupción de manera imparcial y efectiva, brindando atención y apoyo a las víctimas de delitos incluyendo la protección de sus derechos y la facilitación de su participación en los procesos judiciales.

Promueve la capacitación continua de su personal para el desarrollo profesional, la mejora de la atención a la población, estos mismos deben contar con una ética profesional evitando conductas inapropiadas, conflictos de interés garantizando la confidencialidad de la información. Como Institución Pública deben administrar de manera eficaz los recursos asignados, incluyendo el personal, el presupuesto y la tecnología para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. Es importante que las políticas y principios generales de la institución deben estar sujetos a cambios en función de las leyes y regulaciones vigentes en Bolivia.

En Bolivia las leyes laborales y regulaciones que toda Institución Pública debe ejercer, y estar relacionadas con los trabajadores son principalmente:

La Ley 1178 de Bolivia, conocida como la Ley de Administración y Control Gubernamentales, tiene como objetivo principal establecer normas para la gestión financiera y el control en el sector público. Entre sus aspectos clave se encuentran la regulación de los sistemas de administración financiera, el control interno, la rendición de cuentas y la responsabilidad de los funcionarios públicos en la gestión de recursos. Esta ley busca mejorar la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la Administración de los Recursos Públicos en Bolivia.

**La Ley General del Trabajo:** Esta ley regula las relaciones laborales de Bolivia estableciendo los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores de diversos sectores. Incluyendo el sector público y privado.

Por su parte las relaciones entre empleadores y empleados son complejas y la normativa local se actualiza periódicamente para que las empresas puedan adaptarse a las condiciones laborales modernas. Esta relación laboral es regulada por el Ministerio de Trabajo como la entidad que controla el cumplimiento de todas las leyes laborales. Los aspectos más importantes a tener en cuenta en la legislación laboral son:

- En 2021, el salario mínimo nacional es de 2362 Bs.
- Se debe cancelar trece sueldos en una gestión (12 sueldos + bono de Navidad de diciembre).
- Las horas de trabajo estándar son ocho por día.
- Un empleado tiene derecho a 15 días de vacaciones cada año.
- Tipos de relaciones laborales en Bolivia.

Otro aspecto importante que tomar en cuenta en la Ley General de Trabajo de Bolivia, son los contratos laborales que pueden ser verbales como escritos. Según la legislación laboral de Bolivia, una relación laboral contiene los siguientes requisitos:

- Prestación de servicio en un horario específico
- Subordinación y dependencia
- Recibir una remuneración (salario).

Si se cumplen estas tres condiciones, automáticamente se considerará la existencia de una relación laboral la cual puede variar dependiendo del contratante y el trabajador; según el artículo 15 de esta ley se pueden apreciar los siguientes tipos de contratos:

- Contrato de trabajo indefinido: Este tipo de contrato es el más utilizado y adecuado para regular las relaciones laborales en Bolivia. Cada contrato laboral escrito y oral se considerará indefinido. Este es el único contrato que puede establecer un período de prueba de 90 días para el empleado. Durante este período, el empleador puede terminar la relación sin obligación de compensar la terminación y los empleados pueden usar este período para instalarse en la empresa.
- Contrato de período fijo: Un contrato de plazo fijo es aquel que por sus condiciones establece un plazo determinado de vigencia. El contrato de período fijo debe estar escrito y debe indicar el período de duración del empleo. De acuerdo con la legislación laboral de Bolivia, este tipo de contrato puede aplicarse en las siguientes condiciones:

Los trabajadores con contrato de duración determinada no pueden realizar actividades directas de la empresa. Este tipo de contrato puede ser utilizado solo para personas que apoyan actividades no relacionadas con la actividad principal de la empresa.

Si una empresa necesita apoyo y recursos adicionales durante un determinado período del año, puede contratar trabajadores a plazo fijo durante ese período de aumento para cubrir todas las necesidades de la empresa. Si requiere de recursos humanos adicionales en el largo plazo posterior a este período, deberá contratar mediante contrato laboral indefinido.

De acuerdo con datos de la institución se puede aclarar que varios de los trabajadores actuales se encuentran con contratos de duración determinada que oscilan entre 3 a 6 meses, pasado este tiempo pueden ser recontratados o se retiran de la institución, dentro de este análisis se puede determinar que esta podría ser una de las posibles causas de una rotación de personal constante.

**Ley De Lucha Contra La Corrupción, Enriquecimiento Ilícito E Investigación De Fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz** tiene por objeto establecer mecanismos y procedimientos en el marco de la Constitución Política del Estado, leyes, tratados y convenciones internacionales, destinados a prevenir, investigar, procesar y sancionar actos de corrupción cometidos por servidoras y servidores públicos y exservidoras y ex servidores públicos.

La Ley de Lucha contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito, sin dudas es una de las leyes que más preocupan a las Instituciones Públicas, en el caso de la Fiscalía Departamental de Tarija, esta ley sigue de cerca a los encargados de determinadas áreas realizando una evaluación de personal por medio de autoridades designadas, debido a la rotación de personal y la posibilidad de que exista actos de corrupción dentro de los trabajadores de la misma, tanto en los casos que se llevan a cabo, como en el personal que puede estar usando contactos para permanecer dentro de la institución y tener un crecimiento monetario.

Esta Ley tiene por objeto establecer mecanismos y procedimientos en el marco de la Constitución Política del Estado, leyes, tratados y convenciones internacionales, destinados a prevenir, investigar, procesar y sancionar actos de corrupción cometidos por servidoras/es públicos y ex servidoras/res públicos, en el ejercicio de sus funciones, y personas naturales o jurídicas y representantes legales de personas jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que comprometan o afecten recursos del Estado, así como recuperar el patrimonio afectado del Estado a través de los órganos jurisdiccionales competentes.

En cuanto a los ámbitos de ejecución de esta Ley lo pueden ejecutar los encargados del Ministerio Público, Procuraduría General de Estado, Defensoría del Pueblo, Banco Central de Bolivia, Contraloría General del Estado, Universidades y otras entidades de la estructura del Estado como ser:

3. Fuerzas Armadas y Policía Boliviana.
4. Entidades u organizaciones en las que el Estado tenga participación patrimonial, independientemente de su naturaleza jurídica.
5. Personas privadas, naturales o jurídicas y todas aquellas personas que no siendo servidores públicos cometan delitos de corrupción causando daño económico al Estado o se beneficien indebidamente con sus recursos.

Esta Ley, de conformidad con la Constitución Política del Estado, no reconoce inmunidad, fuero o privilegio alguno, debiendo ser de aplicación preferente.

El Consejo Nacional de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito y Legitimación de Ganancias Ilícitas tiene la obligación de informar anualmente al Presidente del Estado Plurinacional, a la Asamblea Legislativa Plurinacional y a la Sociedad Civil Organizada, sobre el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción las metas y resultados alcanzados en su ejecución.

El Control Social de esta ley es ejercido para prevenir y luchar contra la corrupción. Podrán participar del control social todos los actores sociales, de manera individual y/o colectiva.

Dentro de los derechos de esta ley se encuentran de manera enunciativa pero no limitativa, derechos y atribuciones del Control Social como ser:

- Identificar y denunciar hechos de corrupción ante autoridades competentes.
- Identificar y denunciar la falta de transparencia ante las autoridades competentes.

- Coadyuvar en los procesos administrativos y judiciales, por hechos y delitos de corrupción.

Por otra parte los Tribunales y Juzgados Anticorrupción tienen competencia para conocer y resolver procesos penales en materia de corrupción y delitos vinculados, todo en el marco de respeto al pluralismo jurídico.

Por su parte el Consejo de la Magistratura designará en cada departamento el número de jueces necesarios para conocer y resolver los procesos, de acuerdo a la Constitución Política del Estado.

A su vez el Fiscal General del Estado, conforme a la Ley Orgánica del Ministerio Público, designará en cada Departamento a los fiscales especializados y dedicados exclusivamente a la investigación y acusación de los delitos de corrupción y delitos vinculados.

La Policía Boliviana contará con investigadores especializados anticorrupción, dentro de una División de Lucha Contra la Corrupción en cada Departamento, quienes desempeñarán sus actividades bajo la dirección funcional de los fiscales.

Otra ley que establece la estructura y funcionamiento del Ministerio Público de Bolivia, es la **Ley Orgánica del Ministerio Público (N°260, Del 11 DE Diciembre del 2012)** No se centra en las cuestiones laborales pero contiene disposiciones relacionadas con la organización y las responsabilidades de los fiscales que también afecta a las condiciones de trabajo de la Fiscalía, ya que estas contienen regulaciones y disposiciones internas específicas para la fiscalía y otras instituciones públicas que pueden abordar cuestiones laborales

**Ley Orgánica del Ministerio Público (N°260, Del 11 de diciembre del 2012)** esta ley tiene por objeto regular la organización, atribuciones y funcionamiento del Ministerio Público. Su finalidad es defender la legalidad y los intereses generales de la sociedad, ejercer la acción penal pública e interponer otras acciones en el marco

establecido por la Constitución Política del Estado los tratados y convenios internacionales en materia de derechos humanos, y la leyes,

**La ley No. 2027** Ley Del Estatuto Del Funcionario Público del 27 de octubre de 1999, regula la relación del Estado con sus servidores públicos, garantiza el desarrollo de la carrera administrativa y asegura la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública. (Honorable Congreso Nacional, 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 y es aplicado a todos los servidores públicos que presten servicios en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, independientemente de la fuente de su remuneración, las entidades públicas autónomas autárquicas y descentralizadas.

Los servidores públicos se clasifican en:

- a) Funcionarios electos: Son aquellas personas cuya función pública se origina en un proceso electoral previsto por la Constitución Política del Estado. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa y Régimen Laboral del Presente Estatuto.
- b) Funcionarios designados: Son aquellas personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público, conforme a la Constitución Política del Estado, disposición legal u Sistema de Organización Administrativa aplicable. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.
- c) Funcionarios de libre nombramiento: Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios electos o designados. El Sistema de Administración de Personal, en forma coordinada con los Sistemas de Organización Administrativa y de Presupuesto, determinará el número y atribuciones específicas de éstos y el presupuesto asignado

para este fin. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.

d) Funcionarios de carrera: Son aquellos que forman parte de la Administración Pública, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones de la Carrera Administrativa que se establecen en el presente Estatuto.

e) Funcionarios interinos: Son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto no sea posible su desempeño por funcionarios de carrera conforme al presente Estatuto y disposiciones reglamentarias.

No están sometidos al presente Estatuto 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.

En el Artículo 23, los procesos de reclutamiento de personal en las entidades públicas comprendidas en el alcance del presente estatuto estarán fundados en los principios de mérito, competencia y transparencia, a través de procedimientos que garanticen la igualdad de condiciones de selección. Los procesos de reclutamiento de personal deberán ser realizados mediante convocatorias internas y externas.

La selección de los funcionarios de carrera y consecuente ingreso a la función pública se realizará sobre la base de su capacidad, idoneidad, aptitud y antecedentes laborales y personales, previo cumplimiento de los procesos de reclutamiento establecidos en el presente Estatuto y las disposiciones reglamentarias aplicables.

A efectos de procurar una eficaz, eficiente y conveniente adaptación, los funcionarios de carrera que sean seleccionados para desarrollar una nueva función pública serán sometidos a un período de inducción y orientación de sus recientes tareas.

Los funcionarios de carrera incorporados al ejercicio de la función pública o promovidos, conforme al presente Estatuto, se someterán a una evaluación de

confirmación conforme a reglamentación, de cuyo resultado dependerá su incorporación o promoción definitiva.

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.

#### **3.4.1. Evaluación, Movilidad Y Promoción**

Las Entidades Públicas, en forma obligatoria, programarán y conducirán procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios de carrera, en la forma y condiciones que se señalan en el presente Estatuto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias particulares.

El incumplimiento de los procesos de evaluación generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva, independientemente de la obligatoriedad de realizarse las evaluaciones. Los procesos de evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera se realizarán en forma periódica y se fundarán en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad. Los objetivos de las evaluaciones deberán estar previamente determinados por cada entidad y ser anticipadamente de conocimiento de los servidores evaluados. Los parámetros para evaluar el desempeño funcionario comprenderán, entre otros, la eficiencia, eficacia, las iniciativas, los trabajos desarrollados y los resultados logrados.

La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera estarán condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación de desempeño conforme al presente Estatuto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias.

La movilidad de los funcionarios de carrera a puestos de similar valoración observará las modalidades, requisitos y procedimientos establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas.

Los procesos de promoción de los funcionarios de carrera se fundan en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y su publicidad y transparencia.

La promoción de los funcionarios de carrera estará condicionada a la disponibilidad efectiva de cargos públicos, conforme a los requerimientos y necesidades de cada entidad en el marco del Sistema de Organización Administrativa.

Los procesos de promoción podrán contemplar modalidades que consideren la participación de funcionarios de carrera mediante convocatorias internas. Los procesos de promoción para los máximos niveles jerárquicos de la carrera administrativa deberán necesariamente realizarse mediante convocatorias internas y externas. Las entidades públicas desarrollarán los procesos de promoción de sus funcionarios de carrera en la forma y condiciones que señalen las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas.

#### **3.4.2. Capacitación Productiva**

La capacitación y el perfeccionamiento en la carrera administrativa tiene por objeto la especialización, formación y mejoramiento de los recursos humanos y el desarrollo de la condición personal, profesional y administrativa de los funcionarios de carrera, vinculada al logro de los objetivos establecidos en el programa de operaciones de cada entidad.

La implementación de programas de capacitación tomará en cuenta la disponibilidad de recursos económicos de cada entidad, la selectividad y pertinencia de los beneficiarios y la mensurabilidad en las evaluaciones de desempeño. La articulación y reglamentación de los programas de capacitación se realizarán a través de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y las respectivas disposiciones especiales.

La inversión de recursos económicos en programas y actividades de capacitación, las decisiones ejecutivas que los autoricen y el aprovechamiento de los beneficiarios, serán objeto de control y evaluación por los resultados obtenidos, conforme a los parámetros que defina el Órgano Rector.

Dos evaluaciones consecutivas no satisfactorias y otras infracciones al presente Estatuto, de los funcionarios de carrera, dará lugar a sanciones que incluyan llamadas de atención, multas, suspensión temporal de funciones o destitución del cargo, de acuerdo a reglamento.

El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales:

- a) Renuncia, entendida como el acto por el cual el funcionario de carrera manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la administración.
- b) Jubilación, conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.
- c) Invalidez y muerte, conforme a las disposiciones legales aplicables.
- d) Los previstos en el Artículo 39° del presente Estatuto.
- e) Destitución como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.
- f) Abandono de funciones por un período de tres días hábiles consecutivos, o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados.
- g) Por supresión del cargo, entendida como la eliminación de puestos de trabajo o cargos en el marco del Sistema de Organización Administrativa.

Las entidades públicas llevarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios de carrera y remitir dicha información a la Superintendencia del Servicio Civil conforme a reglamentación expresa, con el objeto de proveer la información necesaria para el tratamiento de posibles apelaciones de los funcionarios afectados mediante la vía del recurso jerárquico.

En los casos de retiro por supresión de cargo se realizarán, en forma obligatoria, exámenes de Auditoría Gubernamental que verifiquen la oportunidad, mérito y conveniencia de la decisión.

La comprobación de que la decisión de retiro no estuviese legalmente justificada, podrá ser objeto de sanciones por Responsabilidad Administrativa y Civil, sin perjuicio de las reclamaciones que puedan interponer los servidores públicos afectados, ante la Superintendencia del Servicio Civil.

En los casos de retiro por supresión del cargo, la Institución no podrá, en lo que resta de la Gestión Fiscal, reponer el mismo.

### **3.4.3. Reglamento Interno De Control De Declaraciones Juradas De Bienes Y Rentas Del Ministerio Público**

El presente Reglamento tiene por objeto cumplir con lo dispuesto en el Artículo 7° del Reglamento del Control de Declaración Jurada de Bienes y Rentas en las Entidades Públicas; y, las atribuciones que respecto a esta obligación les corresponde ejercer a las Servidoras y Servidores públicos del Ministerio Público. (Fiscalía General del Estado, 2020)

Todos los funcionarios del Ministerio Público tienen la obligación de presentar la Declaración de Bienes y Rentas conforme a las disposiciones legales, la misma que es de carácter personal y exclusivo de la funcionaria o funcionario y no del Ministerio Público.

Las servidoras y servidores públicos que inicien su relación laboral con el Ministerio Público deberán presentar la Declaración Jurada de Bienes y Rentas hasta el primer día hábil de ejercicio del cargo.

Las servidoras y servidores públicos del Ministerio Público que concluyan su relación laboral con la entidad deberán presentar la Declaración Jurada de Bienes y Rentas, dentro el plazo de treinta (30) días calendario a partir del primer día de su desvinculación de la entidad pública.

Las servidoras y servidores públicos que concluyan su relación laboral con el Ministerio Público y que dentro de los siguientes treinta (30) días calendario ingresen a otra Entidad Pública o reingresen al Ministerio Público, presentarán una sola Declaración Jurada de Bienes y Rentas hasta el primer día hábil de ejercicio del nuevo cargo, debiendo el declarante hacer constar en el formulario que la declaración

corresponde tanto por asumir el ejercicio del nuevo cargo como por la conclusión del anterior cargo.

No se sujetan a la Declaración Jurada de Bienes y Rentas los ascensos, cambios de funciones, cambios de puestos, promociones, transferencias, rotaciones, comisiones e interinatos en otros cargos, etc., que no impliquen desvinculación con el Ministerio Público.

La Fiscalía General del Estado, en el marco del nuevo Modelo de Gestión Fiscal por Resultados, ha implementado las Fiscalías Especializadas, asimismo, ha hecho posible el funcionamiento del nuevo y moderno sistema informático de seguimiento de causas “Justicia Libre 1”, además de otras acciones que tiene por objeto mejorar la calidad del servicio que brindan los Fiscales, cambios que exigen como respuesta inmediata un mejor control al correcto cumplimiento de la labor fiscal, cuyo desempeño por antonomasia debe ser ético, eficiente, eficaz, transparente, objetivo, de calidez, de compromiso e interés social, teniendo presente que la actuación del ejercicio de la acción penal pública, por previsión normativa, se encuentra sujeta a control y responsabilidad disciplinaria, independientemente de la responsabilidad civil y penal en la que pudieran incurrir.

La responsabilidad que asumen todos los Fiscales tiene como base normativa la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica del Ministerio Público y el Reglamento de Régimen Disciplinario, esta última regula la forma de procesar y sancionar a los Fiscales que cometen faltas disciplinarias en el ejercicio de sus funciones; sin embargo, dicha normativa disciplinaria, en lugar de contribuir en la solución pronta a las denuncias disciplinarias e imponiendo las sanciones que ameritaban algunas conductas y, así generar un ambiente de confianza en los usuarios, aconteció todo lo contrario, ya que la sustanciación de los procesos disciplinarios concluía en exagerados tiempos, como si se tratara de procesos ordinarios, prestándose, además, en muchas situaciones, al uso y abuso de recusaciones, incidentes o excepciones, todo con el ánimo dilatorio.

Este antecedente sumado a la necesidad de recuperar la confianza de la ciudadanía en general y a partir del nuevo cambio de paradigma, en el ejercicio de la Acción Penal Pública, con el nuevo modelo de gestión fiscal nos ha motivado a reajustar y construir una nueva reglamentación disciplinaria que permitirá, a partir de su vigencia, procesar y/o sustanciar las denuncias disciplinarias de forma sumaria, rápida y expeditiva, otorgando en primer lugar el pleno cumplimiento a la garantía del debido proceso del denunciado para definir a la brevedad su situación disciplinaria, y al denunciante la certeza del resultado de su denuncia en el marco de la transparencia y la legalidad así como la imposición de una sanción justa cuando la conducta denunciada sea demostrada. (Fiscalía General del Estado , 2020)

El Régimen Disciplinario está compuesto por la o el Fiscal General del Estado, la o el Director, las Autoridades Sumariantes y las y/o los Investigadores Disciplinarios que se consideren necesarios para el desempeño de su actividad, además del personal de apoyo técnico administrativo de acuerdo con las necesidades del servicio.

Los Procesos Disciplinarios tienen naturaleza sumaria, son de trámite, sencillo, rápido y expeditivo. El Régimen Disciplinario se aplica a todas y todos los Fiscales Departamentales, Fiscales Superiores, Fiscales de Materia y Fiscales Asistentes, que cometan faltas disciplinarias en el ejercicio de sus funciones, conforme a lo establecido en la Ley N° 260 y el presente Reglamento.

I.- La competencia para el procesamiento de las denuncias disciplinarias y de oficio seguidas contra Fiscales Departamentales, Fiscales Superiores, Fiscales de Materia, Fiscales Asistentes, por faltas disciplinarias graves y muy graves establecidas en la Ley N° 260, corresponde en primera instancia a la Autoridad Sumariante. Para faltas leves es competente la Autoridad Jerárquica de la o el Fiscal denunciado.

II.- En todos los casos los Recursos Jerárquicos formulados contra las Resoluciones de primera instancia, serán resueltos por la o el Fiscal General del Estado.

La Dirección ejerce la representación del Régimen Disciplinario en todo el territorio nacional, constituyendo la instancia responsable de proponer y cumplir objetivos de gestión institucional en el área.

Tiene tuición de control y evaluación, sobre el cumplimiento de las normas disciplinarias que se encuentran a cargo de las Autoridades Sumariantes, Investigadores Disciplinarios y todo el personal de apoyo administrativo que comprende el Régimen Disciplinario.

Como resultado de los procesos disciplinarios concluidos con sanción, es la responsable de registrar y mantener actualizada la información de los antecedentes disciplinarios de todo el Régimen Disciplinario.

La Dirección de Régimen Disciplinario, tendrá como Sede de sus funciones la ciudad de Sucre.

#### **3.4.4. Reglamento Interno De Control De Personal Del Ministerio Público**

El Reglamento Interno de Control de Personal del Ministerio Público tiene por objetivo normar procedimientos y lineamientos generales de control de personal, regulando la relación laboral del Ministerio Público con las y los servidores públicos, estableciendo derechos, deberes, prohibiciones incompatibilidades y sanciones en el ejercicio de la función pública. (Fiscalía General del Estado, 2018)

##### *Ámbito de aplicación*

Este reglamento interno se aplica a toda y todo servidor del Ministerio Público que tenga relación de dependencia con Entidad, independientemente de su jerarquía, cualquiera sea la fuente de remuneración, así como el personal de convenio que eventualmente prestare servicios, los que son sometidos a la presente norma reglamentaria en lo que corresponda.

#### **3.5. MATRIZ FODA**

En el análisis interno de la institución se determinará las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta la Fiscalía Departamental de Tarija respecto a la rotación del personal, para que el estudio pueda ser realizado y ejecutado de la mejor manera tan solo se realizara un análisis del área de Recursos Humanos y de Litigación en la que se ve la mayor cantidad de personal en rotación.

En este capítulo se buscará conocer a detalle sobre los aspectos internos de la Fiscalía Del Departamento de Tarija puede tener, debido a la alta rotación de personal en la Institución. En la actualidad la Fiscalía Departamental de Tarija tiene cedos por todo el departamento, por lo cual se vio en la necesidad de contar con varias Unidades de trabajo, entre las que se destacan en la ciudad de Tarija:

- La Unidad de Litigación
- Jefatura administrativa y financiera (área de recursos humanos)

De acuerdo con los (anexos N°4) la Unidad de Litigación es la unidad que tiene la mayor cantidad de rotación de personal. Esto puede deberse a varias circunstancias como ser un mal clima laboral, falta de capacitación actualizada del Personal, carga laboral excesiva, conflictos internos u otros factores los cuales serán analizados a profundidad en el estudio de campo.

Por su parte la jefatura administrativa y financiera es la que regula tanto la parte contable como la de recursos humanos, la misma lleva un control mensual de las rotaciones de personal entre diversas unidades, pero, debido a la falta de personal es difícil para el encargado de Recursos Humanos poder hacer una evaluación que coadyuve a mejorar la situación de la rotación constante del personal dentro de la Unidad De Litigación.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los funcionarios suelen demostrar compromiso con la búsqueda de la justicia y la protección de los derechos de las personas, lo que los impulsa a trabajar diligentemente en cada caso.</li> <li>2. Están comprometidos con el aprendizaje continuo y la actualización de sus conocimientos legales y habilidades técnicas, lo que les permite mantenerse al día con los cambios en la Legislación y las mejores prácticas en el campo de la Justicia Penal.</li> <li>3. Los funcionarios tienen una amplia experiencia en el campo legal, lo que les permite abordar casos complejos con habilidad y eficacia.</li> <li>4. Suelen estar capacitados para manejar situaciones de alta presión y tomar decisiones difíciles de manera objetiva, manteniendo su integridad y profesionalismo en todo momento.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La recuperación económica del departamento</li> <li>2. Capacitación de Jueces y Funcionarios de la Institución</li> <li>3. El uso de herramientas TIC para mejorar la atención a los clientes.</li> <li>4. Posibilidad de mejorar los beneficios de los trabajadores de la Fiscalía Del Departamento De Tarija.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El movimiento constante puede interrumpir la continuidad en la gestión de casos y proyectos, lo que podría repercutir en retrasos y falta de coherencia en la aplicación de la ley y la prosecución de los casos.</li> <li>2. El movimiento continuo del personal implica constantes costos de reclutamiento y entrenamiento de nuevos empleados, lo que puede ser oneroso para la institución y</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y Leyes actuales del Estado</li> <li>• Rotación mensual del personal en unidades de trabajo de la Fiscalía.</li> <li>• El clima laboral dentro de la Institución</li> <li>• No contar con manuales de funciones adecuados</li> </ul>

<p>afectar su capacidad para invertir en otros recursos necesarios.</p> <p>3. El movimiento frecuente puede llevar a la pérdida de personal experimentado y conocimiento institucional, lo que podría afectar negativamente la calidad y consistencia del trabajo realizado por la Institución.</p> <p>4. El constante movimiento de personal, puede dificultar el desarrollo de una cultura Institucional sólida y la implementación efectiva de iniciativas de mejora continua, ya que el personal no tiene suficiente tiempo para adaptarse y contribuir plenamente al proceso de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la resolución de casos y sentencias</li> </ul>
---	---

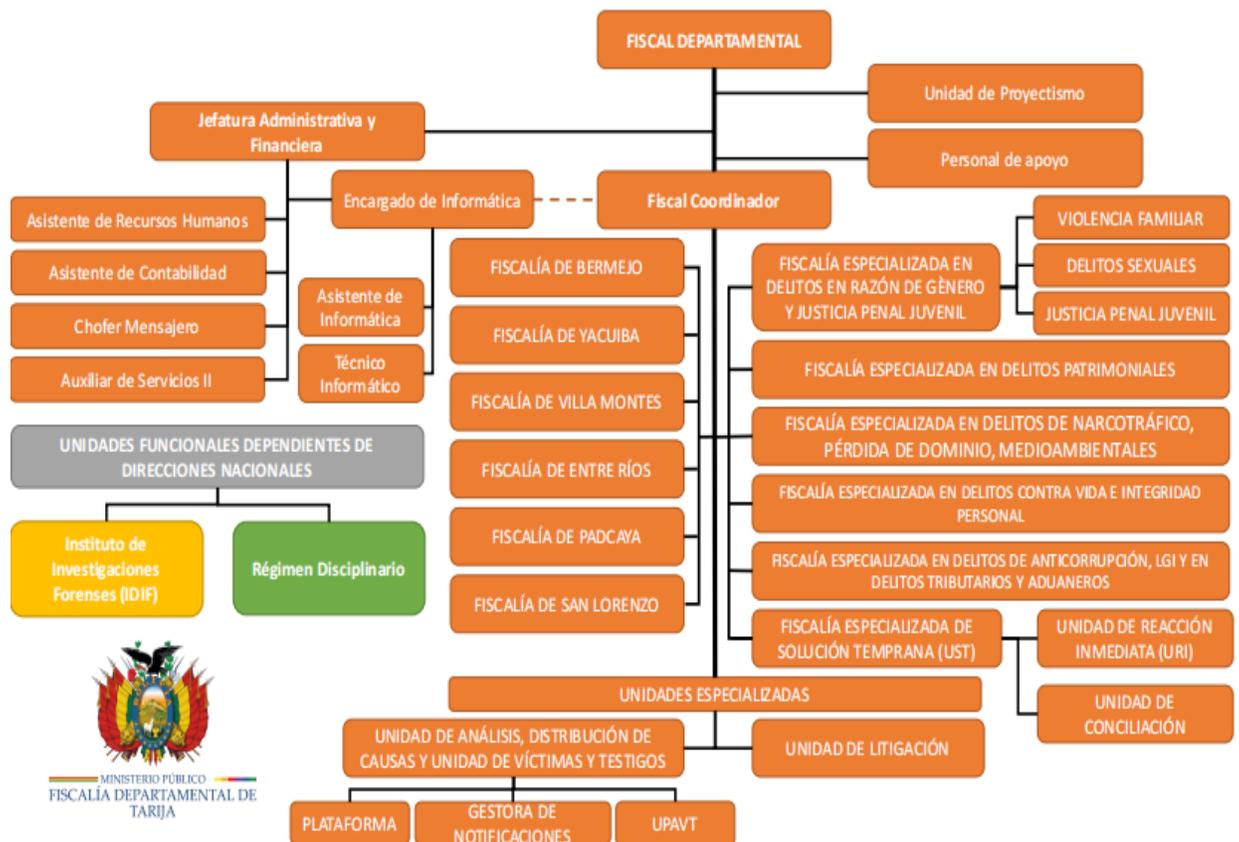
### **3.6. DEPARTAMENTOS EN LOS QUE SE ESTRUCTURA LA FISCALÍA DEPARTAMENTAL DE TARIJA**

La Fiscalía Departamental de Tarija, cuenta con los siguientes Departamentos

- Unidad de Projectismo
- Jefatura Administrativa y Financiera
  
- Encargado de Informática
  - Asistente de Informática
  - Técnico Informático
- Asistente de Recursos Humanos
- Asistente de Contabilidad
- Chofer Mensajero
- Auxiliar de Servicios II
- Personal de Apoyo
- Fiscal Coordinador
- Fiscalía Especializada en Delitos en Razón de Género y Justicia Penal Juvenil
  - Violencia Familiar
  - Delitos Sexuales
  - Justicia Penal Juvenil

- Fiscalía Especializada en Delitos Patrimoniales
- Fiscalía Especializada en Delitos de Narcotráfico, Pérdida de Dominio, Medioambientales
- Fiscalía Especializada en Delitos Contra Vida e Integridad Personal
- Fiscalía Especializada en Delitos de Anticorrupción, LGI, y en Delitos Tributarios y Aduaneros
- Fiscalía Especializada de Solución Temprana (UST)
  - Unidad de Reacción Inmediata (URI)
  - Unidad de Conciliación
  - Unidades Especializadas
  - Unidad de Análisis, Distribución de Causas y Unidad de Víctimas y Testigos
    - Plataforma
    - Gestora de Notificaciones
    - UPAVIT
  - Unidad de Litigación

### 3.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



### 3.8. ESTRUCTURA DEL PERSONAL

Para la estructura del personal de la Fiscalía Departamental De Tarija se consideró dos Unidades las que serán de estudio:

- La unidad de Litigación:
- El Área Administrativa (Recursos Humanos)

Puesto que estas unidades requieren una organización de cargo para facilitar la comunicación interna, considerando la jerarquía. Como se observa en el siguiente cuadro de los últimos dos años:

<b>Estructura de personal de las unidades (2022)</b>		
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe administrativo</b>	1	
<b>Asistente de recursos humanos</b>	1	
<b>Asistente de contabilidad</b>	1	
<b>Auxiliar de activos fijos</b>	0	3
<b>Supervisores</b>		
<b>Fiscal de Materia III</b>	9	
<b>Fiscal de Materia I</b>	6	15
<b>OPERARIOS</b>		
<b>Auxiliar Legal II</b>	6	
<b>auxiliar Legal I</b>	4	10
<b>TOTAL</b>		28

<b>Estructura de personal de las unidades (2023)</b>		
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jefe administrativo</b>	1	
Asistente de Recursos Humanos	1	
Auxiliar de Recursos Humanos	1	
Asistente de Contabilidad	1	
Auxiliar de Activos Fijos	1	5
<b>Supervisores</b>		
Fiscal de Materia III	5	
Fiscal de Materia I	7	12
<b>OPERARIOS</b>		
Auxiliar Legal II	5	

auxiliar Legal I	3	8
<b>TOTAL</b>		25

ROTACIÓN INTERNA DEL PERSONAL									
AÑO 2022					AÑO 2023				
Perso nal ingres ados	Persona l que salieron	Persona l al inicio del periodo	Persona l al final del periodo	Mov imie nto	Perso nal ingres ados	Perso nal que salier on	Persona l al inicio del periodo	Perso nal al final del period o	Movi mient o
10	3	28	25	21	8	5	25	20	22

### 3.9. PRINCIPALES ÍNDICES DE ROTACIÓN

Los principales índices de la rotación del personal van a proporcionar una visión integral de la rotación del personal, permitiendo a la institución desarrollar y mejorar estrategias para retener a sus empleados. Se tomó en cuenta los siguientes indicadores de forma mensual y anual de las dos últimas gestiones.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{R + C}{TTP} \times 100$$

Donde:

R = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

C = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

TTP= Total de trabajadores en el periodo

#### Índice anual

$$\text{IRP 2022} = \frac{10+3}{28} \times 100 = 23\%$$

#### Índice mensual

23%/12 meses =2,76%

**Índice Anual**

$$\text{IRP 2023} = \frac{\frac{8+5}{2}}{25} \times 100 = 26\%$$

**Índice mensual**

26% / 12 meses = 2,16%

**ROTACIÓN Y SUS CAUSAS**

CARGO	ROTACIÓN DE PERSONAL (Movimiento)			
	N° Veces de Rotación		Causas	
	2022	2023	2022	2023
<b>Área Administrativa</b>				
Jefe Administrativo		1		CC
Asistente de Recursos Humanos	1	1	S	S
Auxiliar de Recursos Humanos	0	0		
Asistente de Contabilidad	1	2	CL	CL, CC
Auxiliar de Activos Fijos	0	1		MOT
<b>Unidad de Litigación</b>				
Fiscal de Materia I	8	7	MOT, CC, CLH, PI, S	CLH, PI, MOT
Fiscal de Materia III	8	9	RP, CC, S, CLH	CL, MOT, CC, RP
Auxiliar Legal I		3		S, CC, PI
Auxiliar Legal II	3	2	MOT, CC, CL	CL, PI, RP
<b>TOTAL</b>	21	22		

CUADRO DE ABREVIACIONES DE CAUSAS DE LA ROTACIÓN	
CARGA LABORAL DE HORARIOS	CLH
CLIMA LABORAL	CL
MEJOR OFERTA DE TRABAJO	MOT
CAMBIO DE CIUDAD	CC
POCOS INCENTIVOS	PI

<b>RAZONES PERSONALES</b>	RP
<b>SALUD</b>	S

### CÁLCULO DE MOVILIDAD O ROTACIÓN INTERNA

<b>CUADRO DE MOVILIDAD</b>			
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Tasa general área de administración y de la unidad de litigación</b>	$\frac{\text{Obreros movilizad os} \times 100}{\text{Obreros totales}}$	75%	88%

### REMUNERACIONES

<b>REMUNERACIONES ANUALES</b>		
<b>CARGO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Jefe Administrativo</b>	109 908	111 588
<b>Asistente de Recursos Humanos</b>	58800	59 652
<b>Asistente de Contabilidad</b>	58800	60 652
<b>Auxiliar de Activos Fijos</b>	45 600	46 344
<b>Supervisores</b>		
<b>Fiscal de Materia I</b>	171 600	172 524
<b>Fiscal de Materia III</b>	137 520	138024
<b>OPERARIOS</b>		
<b>Auxiliar Legal I</b>	45 600	46 344
<b>Auxiliar Legal II</b>	41 784	42888

### 3.10. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Como conclusión del presente estudio, se pudo llegar a conocer las características más relevantes de la Institución, entre los principales se puede mencionar que cuenta con una visión y misión, políticas y normas bien elaboradas. También se realizó un pequeño análisis interno que ayudaron a destacar las áreas con mayor rotación dentro de la Fiscalía.

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO DE CAMPO**

#### **4.1. ESTUDIO DE CAMPO DEL PROYECTO**

En el presente estudio de campo se determinará las principales causas por las que se tiene una alta rotación de personal en la Fiscalía Del Departamento De Tarija.

Para llevar a cabo esta investigación se procedió a identificar la población, considerando como objeto de estudio a los trabajadores de la Institución y los usuarios.

Para la obtención de información acerca de la rotación de personal, se realizó una encuesta, que fue empleada para conocer la opinión, cabe mencionar que para realizar un estudio más claro y conciso se vio por conveniente tomar en cuenta solo una unidad de trabajo de la Fiscalía, la Unidad de Litigación y la área de Administración de Recursos Humanos, la misma cuenta con 25 trabajadores.

Estas 25 personas serán el objeto de análisis convirtiéndose así en el segmento analizado en esta investigación.

#### **4.2. POBLACIÓN**

El universo está compuesto por todos los trabajadores de la Institución siendo un total de 74 personas.

#### **4.3. SEGMENTACIÓN**

Para la segmentación de la población solo se tomará en cuenta a los trabajadores de la Unidad de Litigación y de Administración de Recursos Humanos siendo un total de **25 personas**. En este estudio no se utilizará ninguna fórmula para el cálculo de la muestra debido a que es subjetivo, es decir, que previamente se identificó el mercado con la estructura del personal que está ubicada en el diagnóstico.

#### **4.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

##### **4.4.1. Objetivo**

Evaluar las necesidades y percepciones de los Funcionarios Públicos respecto a las causas de la rotación en la Fiscalía, así mismo, conocer el grado de satisfacción de los usuarios con el fin de mejorar la calidad y eficiencia de la atención.

#### 4.5. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se tomará en cuenta dos encuestas, la primera responderá al objetivo específico N.º 2 de este proyecto, analizando a los Funcionarios Públicos de la Fiscalía Departamental de Tarija y la segunda, responderá al Objetivo Específico N.º 3 analizando a los usuarios.

A continuación, se procede a tabular e interpretar los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada.

##### Pregunta 1

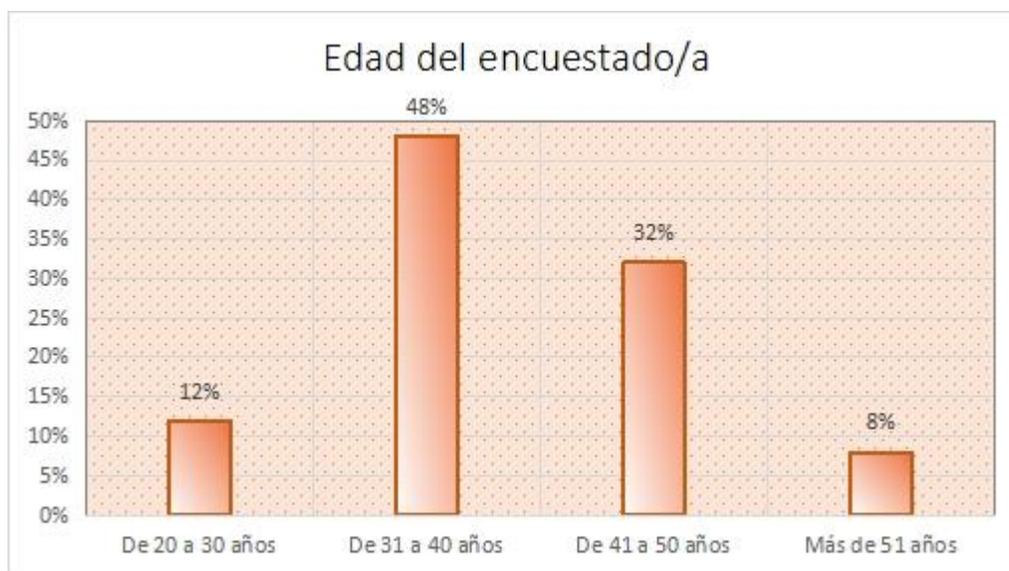
Sexo del encuestado		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	12	48%
Masculino	13	52%
Total	25	100%



Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos el 52% de los encuestados son funcionarios masculinos y el 48% son funcionarios femeninos.

##### Pregunta 2

Intervalo de edad en la que se encuentra		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30 años	3	12%
De 31 a 40 años	12	48%
De 41 a 50 años	8	32%
Más de 51 años	2	8%
Total	25	100%

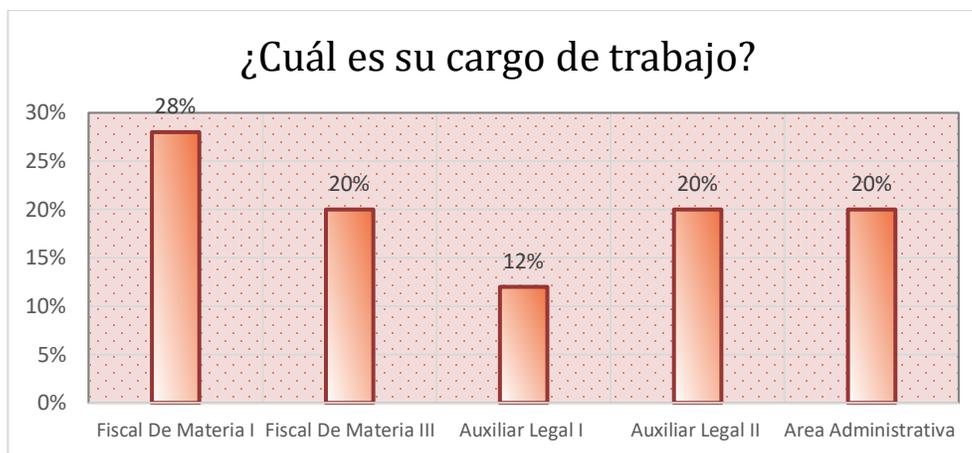


Interpretación: conforme a los datos obtenidos, el 48% de los encuestados tienen entre 31 a 40 años, seguido por el 32% con un intervalo de edad de entre 41 a 50 años, de igual modo con un 12% con los intervalos de edad entre 20 a 30 años, así mismo el porcentaje mínimo es del 8%.

### Pregunta 3

¿Cuál es su cargo de trabajo?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Fiscal De Materia I	7	28%
Fiscal De Materia III	5	20%

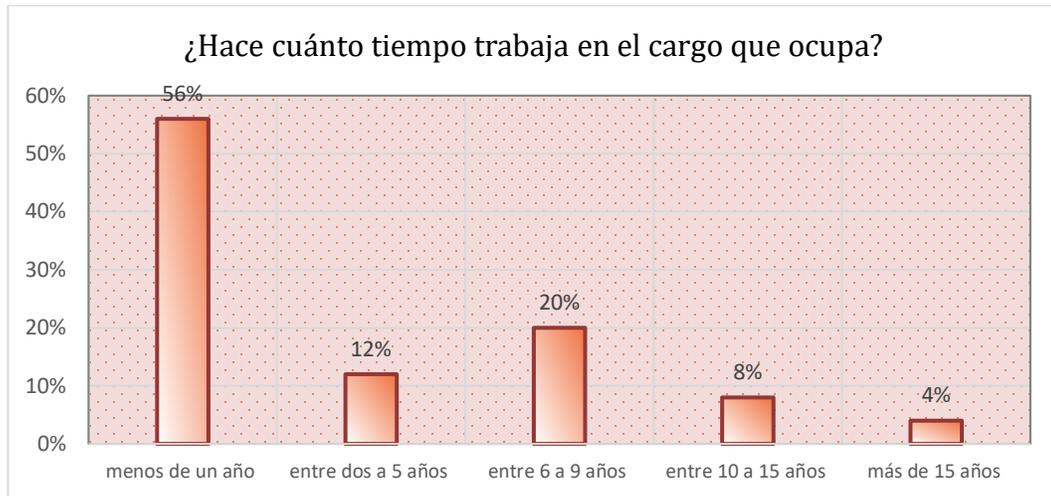
Auxiliar Legal I	3	12%
Auxiliar Legal II	5	20%
Área Administrativa	5	20%
Total	25	100%



**Interpretación:** Dado los resultados obtenidos nos indica que un 28% de los encuestados están en el cargo de fiscal de materia I, un 20% están en el cargo de fiscal de materia II, seguido con un 12% de los encuestados están en el cargo de auxiliar legal I, un 20% en el cargo de auxiliar legal II y con un 20% se encuentran en el área administrativa.

#### Pregunta 4

¿Hace cuánto tiempo trabaja en el cargo que ocupa?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
menos de un año	14	56%
entre dos a 5 años	3	12%
entre 6 a 9 años	5	20%
entre 10 a 15 años	2	8%
más de 15 años	1	4%
Total	25	100%



**Interpretación:** El 56% de los encuestados ha estado en su cargo por menos de un año.

El 12% ha trabajado en su cargo entre 2 y 5 años.

El 20% tiene una antigüedad laboral en el rango de 6 a 9 años.

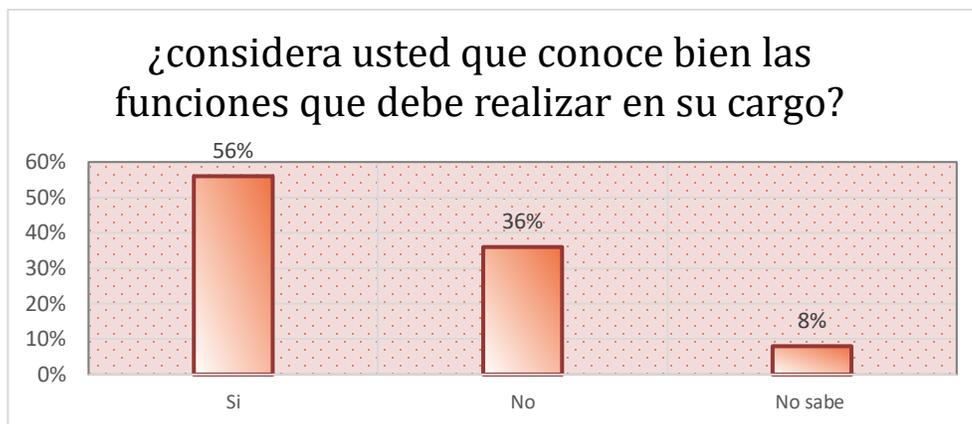
Un 8% ha estado en su cargo entre 10 y 15 años.

El 4% ha acumulado más de 15 años en su posición actual.

Esta interpretación detallada revela la distribución del tiempo que los encuestados han dedicado a sus roles laborales específicos.

### Pregunta 5

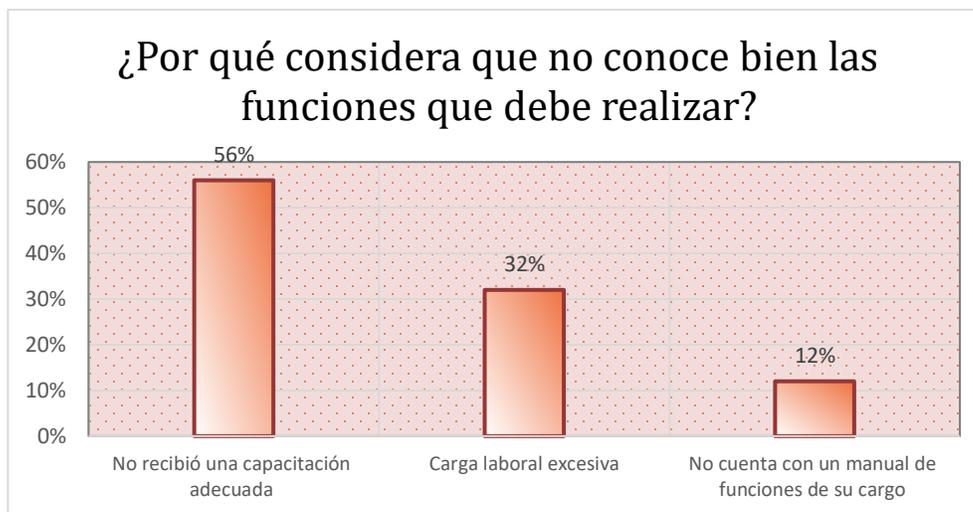
¿Considera usted que conoce bien las funciones que debe realizar en su cargo?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	56%
No	9	36%
No sabe	2	8%
Total	25	100%



**Interpretación:** En el cuadro de resultado muestra que, en general, un 56% de los encuestados afirma conocer bien sus funciones laborales, mientras que un 36% indica no tener esa certeza y un 8% declaró no saber con seguridad si conoce o no su responsabilidad en el cargo.

#### Pregunta 6

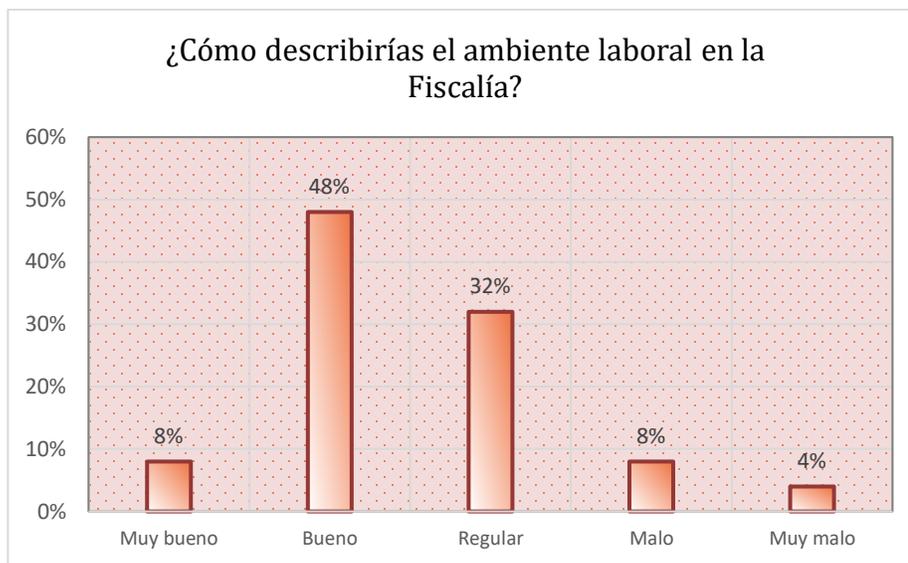
¿Por qué considera que no conoce bien las funciones que debe realizar?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
No recibió una capacitación adecuada	14	56%
Carga laboral excesiva	8	32%
No cuenta con un manual de funciones de su cargo	3	12%
Total	25	100%



**Interpretación:** La mayoría, el 56%, atribuye esta falta de conocimiento a la falta de capacitación adecuada. Un 32% menciona una carga laboral excesiva como la razón, mientras que un 12% indica que la ausencia de un manual de funciones contribuye a su falta de comprensión.

### Pregunta 7

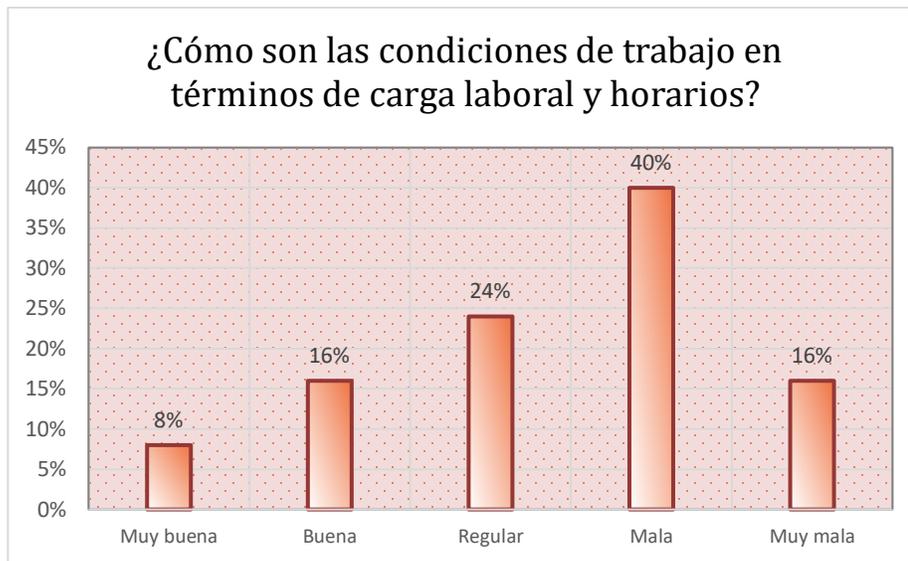
¿Cómo describiría el ambiente laboral en la Fiscalía?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	2	8%
Bueno	12	48%
Regular	8	32%
Malo	2	8%
Muy malo	1	4%
Total	25	100%



**Interpretación.** En términos generales, la descripción del ambiente laboral en la Fiscalía muestra que la mayoría, un 56%, lo percibe como positivo, ya sea “muy bueno” o “bueno”. Un 32% lo considera “regular”, mientras que el 8% lo califica como “malo” y otro 4% lo describe como “muy malo”. Esta combinación de porcentajes de visión proporciona una percepción general del ambiente laboral en la Fiscalía, donde la mayoría opina de manera favorable.

### Pregunta 8

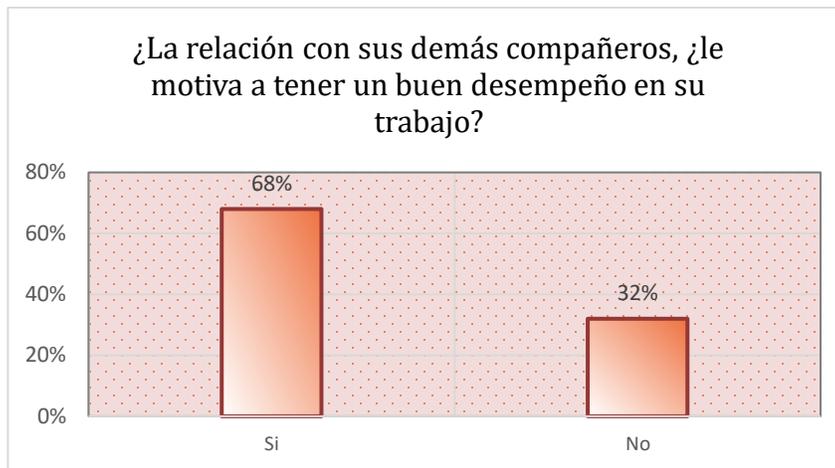
¿Cómo son las condiciones de trabajo en términos de carga laboral y horarios?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	2	8%
Buena	4	16%
Regular	6	24%
Mala	10	40%
Muy mala	4	16%
Total	25	100%



**Interpretación:** La interpretación general de las condiciones de trabajo en términos de carga laboral y horarios sugiere que una gran proporción, el 56%, las evalúa como negativas, clasificándolas como “mala” o “muy mala”. El 24% considera las condiciones como “regulares”, mientras que el 24% restante las percibe como “buena” o “muy buena”.

### Pregunta 9

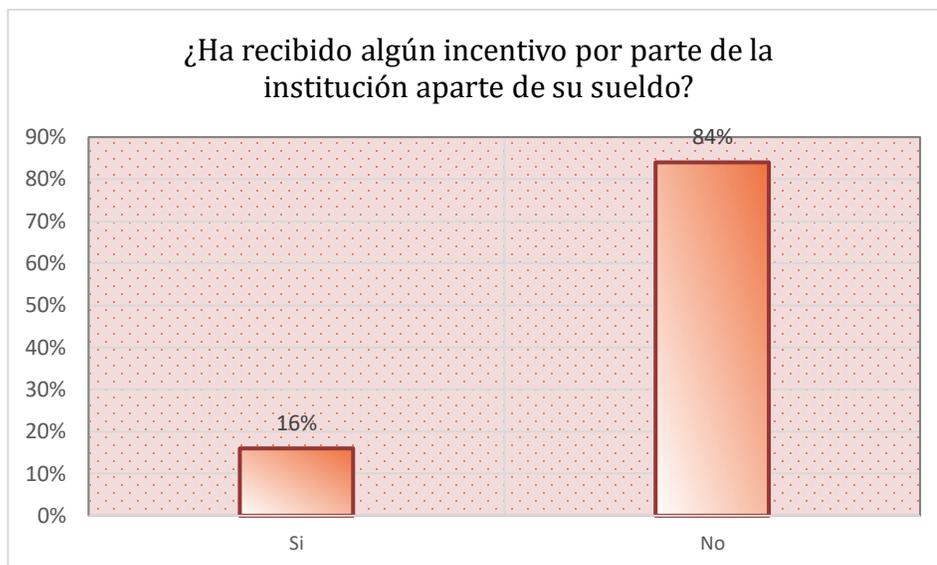
¿La relación con sus demás compañeros, ¿le motiva a tener un buen desempeño en su trabajo?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%



**Interpretación:** En términos generales, la relación con los demás compañeros motiva positivamente al 68% de los encuestados, mientras que el 32% restante no siente que esta relación tenga un impacto significativo en su desempeño laboral.

#### Pregunta 10

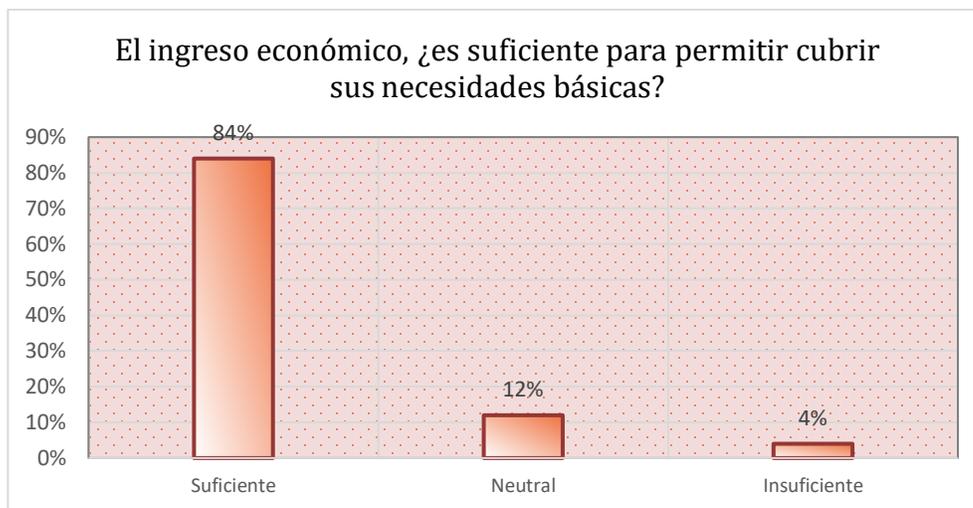
¿Ha recibido algún incentivo por parte de la Institución aparte de su sueldo?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	16%
No	21	84%
Total	25	100%



**Interpretación:** El 16 % de los encuestados ha recibido algún tipo de incentivo adicional por parte de la Institución, mientras que el 84% restante no ha experimentado incentivos adicionales aparte de su sueldo.

### Pregunta 11

El ingreso económico, ¿es suficiente para permitir cubrir sus necesidades básicas?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	21	84%
Neutral	3	12%
Insuficiente	1	4%
Total	25	100%



**Interpretación:** En general, el 84% de los encuestados considera que su ingreso económico es suficiente para cubrir sus necesidades básicas. Un 12% mantiene una opinión neutral al respecto, mientras que solo un 4% percibe que su ingreso es insuficiente para satisfacer sus necesidades fundamentales.

### Pregunta 12

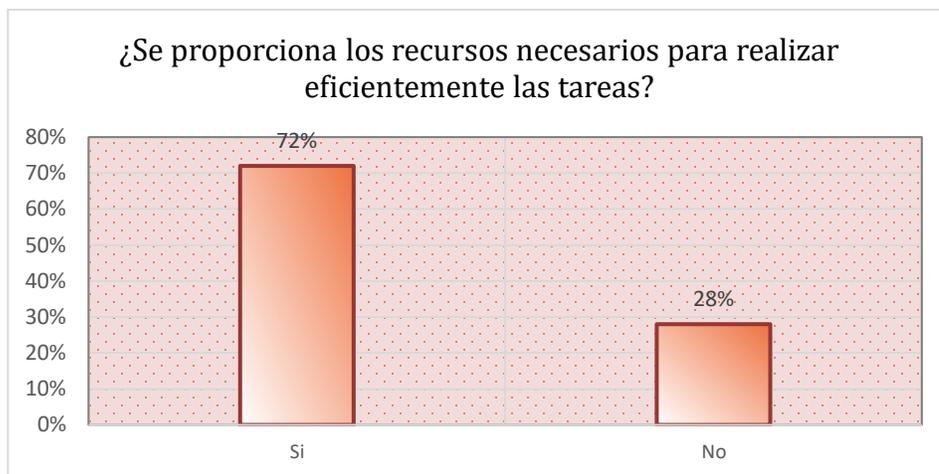
¿Qué tan satisfecho está con su empleo?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada Satisfecho	2	8%
Poco satisfecho	8	32%
Regular	2	8%
Satisfecho	13	52%
Muy Satisfecho	0	0%
Total	25	100%



**Interpretación:** La satisfacción laboral muestra una tendencia mayoritariamente positiva, ya que el 52% de los encuestados se describe como “satisfecho”. Por otro lado, el 40% indica niveles de satisfacción más bajos, dividiéndose entre “nada satisfecho” con un 8%, “poco satisfecho” con un 32%, y un 8% que considera la satisfacción como “regular”.

### Pregunta 13

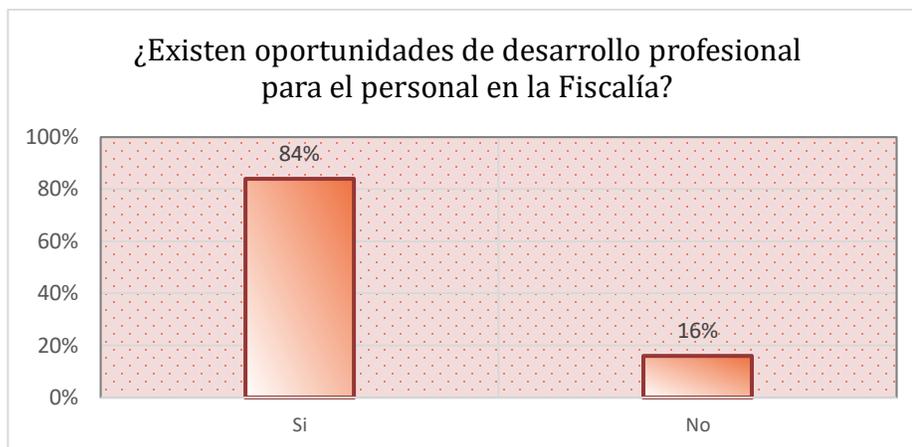
¿Se proporciona los recursos necesarios para realizar eficientemente las tareas?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	72%
No	7	28%
Total	25	100%



**Interpretación:** La percepción sobre la provisión de recursos para realizar eficientemente las tareas es mixta. Un 72% de los encuestados afirma que se les suministran los recursos necesarios, mientras que el 28% restante tiene la opinión contraria, indicando que los recursos no son suficientes o adecuados.

#### Pregunta 14

¿Existen oportunidades de desarrollo profesional para el personal en la Fiscalía?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%



**Interpretación:** En general, la percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional en la Fiscalía es mayormente positiva, ya que el 84% de los encuestados afirma que existen tales oportunidades. Sin embargo, el 16% restante expresa la opinión contraria, indicando que no perciben oportunidades de desarrollo profesional para el personal en la Fiscalía.

### Pregunta 15

¿Se ofrecen programas de capacitación y actualización para mejorar su desempeño laboral en la Institución?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	32%
No	4	16%
A veces	10	40%
Nunca	3	12%
Total	25	100%



**Interpretación:** La percepción sobre la oferta de Programas de Capacitación y actualización en la institución es variada. Mientras que el 32% de los encuestados afirma que si se ofrecen estos programas, un 16% sostiene que no hay tales programas. Un 40% indica que a veces se ofrecen, y el 12% restante afirma que nunca se suministra.

### Pregunta 16

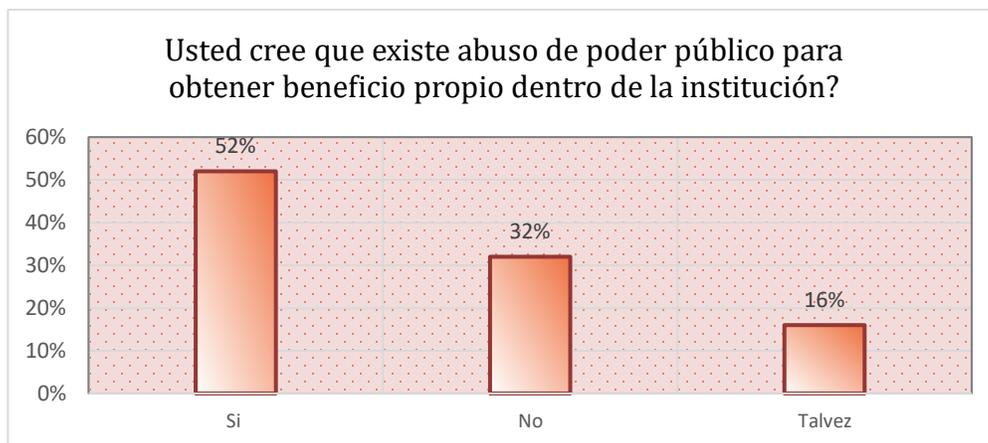
¿Estaría dispuesto a capacitarse con el propósito de mejorar sus habilidades?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	88%
No	2	8%
Tal vez	1	4%
Total	25	100%



**Interpretación:** Hay una fuerte disposición por parte del personal para capacitarse con el propósito de mejorar sus habilidades, ya que el 88% de los encuestados muestra interés en este aspecto. El 8 % indica que no estaría dispuesto, mientras que un 4% expresa una posición indecisa, respondiendo “tal vez”.

### Pregunta 17

Usted cree que existe abuso de poder público para obtener beneficio propio dentro de la institución?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	52%
No	8	32%
Tal vez	4	16%
Total	25	100%

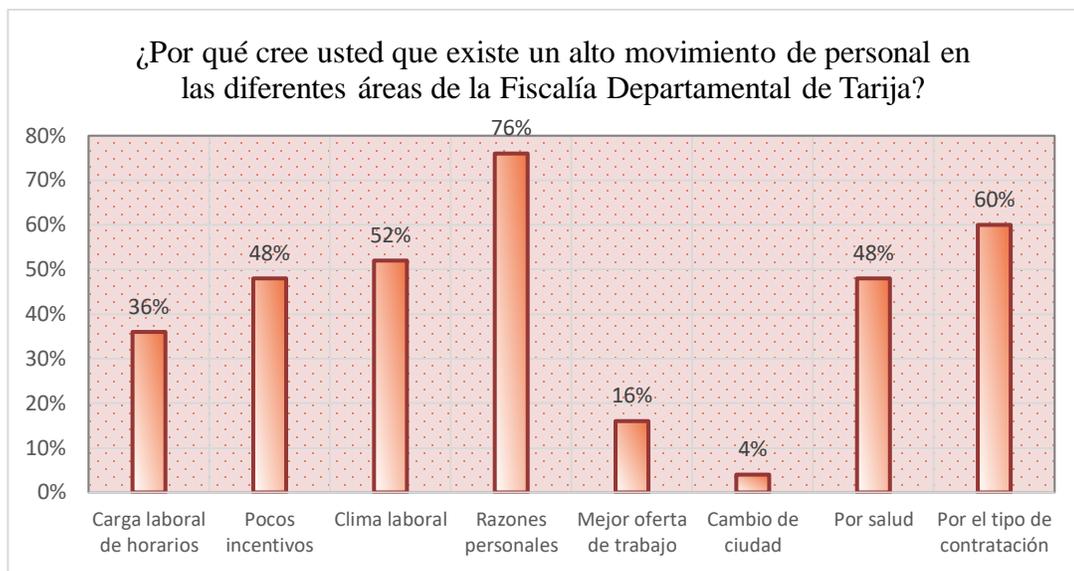


**Interpretación:** La percepción sobre el posible abuso de poder público para obtener beneficio propio dentro de la institución es variada. Mientras que el 52% de los encuestados cree que existe dicho abuso, el 32% sostiene que no percibe esta situación. Además, un 16% se muestra indeciso, respondiendo “tal vez”.

### Pregunta 18

¿Por qué cree usted que existe un alto movimiento de personal en las diferentes áreas de la Fiscalía Departamental de Tarija?  
Puede marcar más de una opción

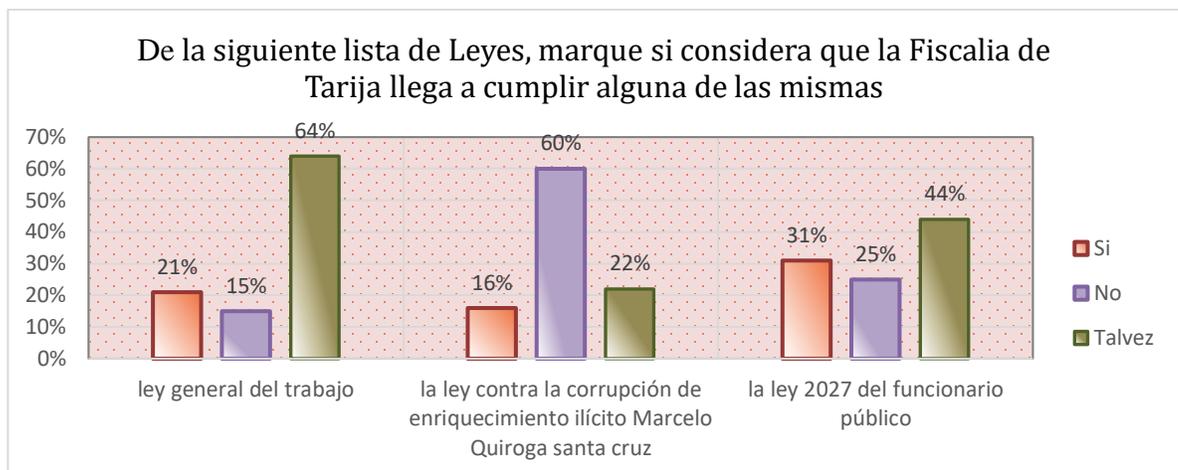
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
Carga laboral de horarios	9	36%
Pocos incentivos	12	48%
Clima laboral	13	52%
Razones personales	19	76%
Mejor oferta de trabajo	4	16%
Cambio de ciudad	1	4%
Por salud	12	48%
Por el tipo de contratación	15	60%



**Interpretación:** Un 76% menciona razones personales como un motivador significativo para el cambio, la carga laboral y horarios, junto con la falta de incentivos, son mencionados por el 36% y el 48%, respectivamente, como posibles causas. El clima laboral es citado por el 52% como un factor influyente, un 16% considera que la oferta de trabajo en otros lugares es una razón para el movimiento, la salud y el tipo de contratación también son factores significativos, con un 48% y un 60%, respectivamente. Un cambio de ciudad es mencionado por el 4%.

### Pregunta 19

De la siguiente lista de leyes, marque si considera que la Fiscalía de Tarija llega a cumplir alguna de las mismas			
Variables	Si	No	Talvez
Ley General del Trabajo	64%	15%	21%
Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito Marcelo Quiroga santa cruz	22%	60%	16%
la ley 2027 del funcionario público	44%	25%	31%



**Interpretación:** Respecto a la Ley General del Trabajo, el 64% responde “tal vez”, mientras que el 21% cree que sí se cumple y el 15 % piensa que no. En relación con la Ley contra la Corrupción de Enriquecimiento Ilícito Marcelo Quiroga Santa Cruz, el 22% responde “tal vez”, el 16% afirma que se cumple, y el 60% opina que no. En cuanto a la Ley 2027 del funcionario Público, el 44% responde “tal vez”, el 31% considera que, si se cumple, y el 25% cree que no.

Esta interpretación refleja la ambigüedad y la diversidad de opiniones sobre el cumplimiento de estas leyes por parte de la fiscalía de Tarija.

## Cuestionario N°.2

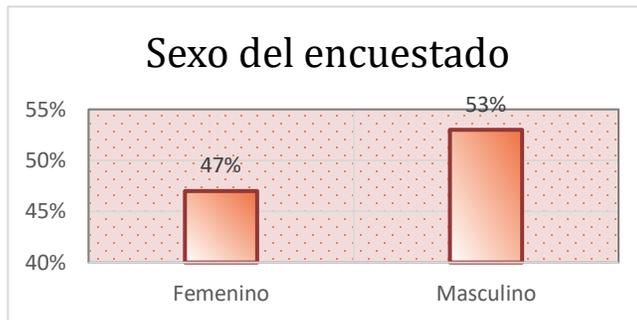
Para la obtención de información acerca de la atención que brinda la Fiscalía, se realizó una encuesta, las cuales fueron empleadas para conocer la opinión de los usuarios, cabe mencionar que para realizar este estudio solo se tomó en cuenta a un total de **15 personas**: lo que responderá al Objetivo Específico N.º 3 analizando a los usuarios.

Encuesta a los clientes:

### Pregunta 1

Sexo del encuestado		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	47%
Masculino	8	53%

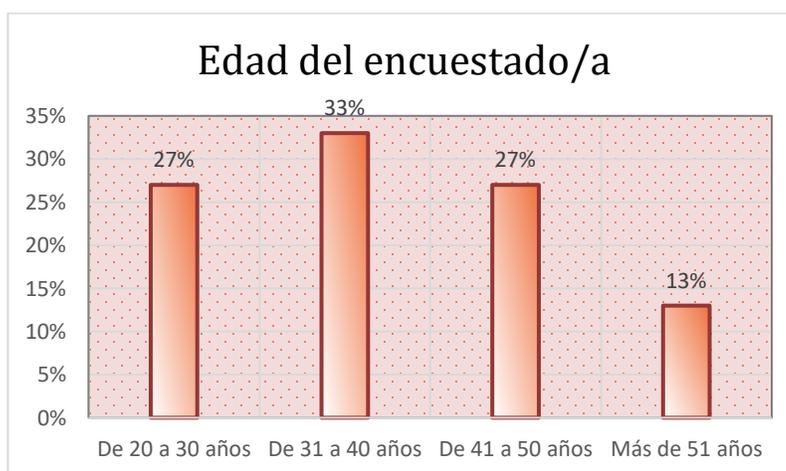
Total	15	100%
-------	----	------



**Interpretación:** En la gráfica se puede observar que el porcentaje mayor son hombres con el 53% y el 47% son mujeres.

### Pregunta 2

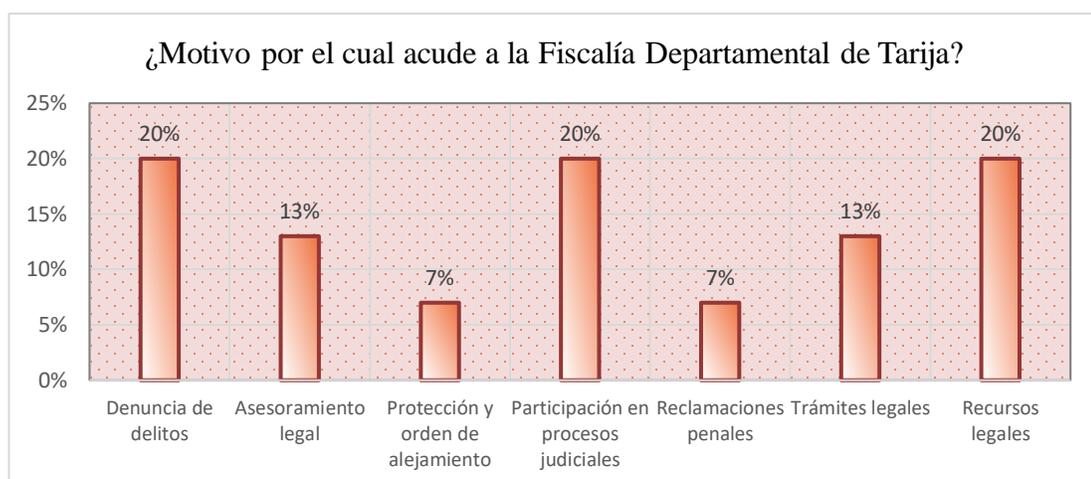
Intervalo de edad en la que se encuentra		
Variabes	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30 años	4	27%
De 31 a 40 años	5	33%
De 41 a 50 años	4	27%
Más de 51 años	2	13%
Total	15	100%



**Interpretación:** Se puede observar en la gráfica, que en 33% están en un intervalo de edades de entre 31 a 40 años, de entre 20 a 30 y 41 a 50 años tienes el mismo porcentaje del 27% y por último un 13 % de 51 años.

### Pregunta 3

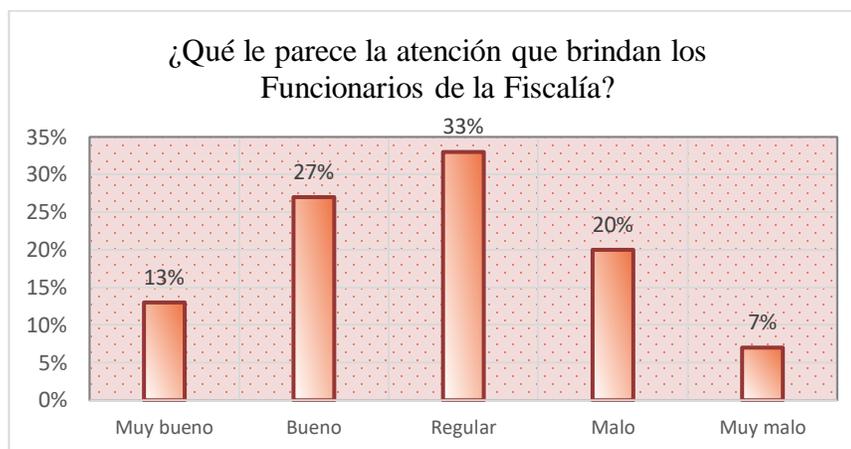
¿Motivo por el cual acude a la Fiscalía Departamental de Tarija?		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
Denuncia de delitos	3	20%
Asesoramiento legal	2	13%
Protección y Orden de Alejamiento	1	7%
Participación en Procesos Judiciales	3	20%
Reclamos Penales	1	7%
Trámites Legales	2	13%
Recursos Legales	3	20%
Total	15	100%



**Interpretación:** Conforme a los datos se puede observar que un 20% de los encuestados acuden a la Fiscalía por motivos de Denuncias de Delitos, participación en Procesos Judiciales y para Recursos Legales, así mismo un 13% acuden por Asesoramiento y Trámites Legales y por último un 7% acuden por Protección y Orden de Alejamiento y Reclamos Penales.

#### Pregunta 4

¿Qué le parece la atención que brinda los Funcionarios de la Fiscalía?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	2	13%
Bueno	4	27%
Regular	5	33%
Malo	3	20%
Muy malo	1	7%
Total	15	100%

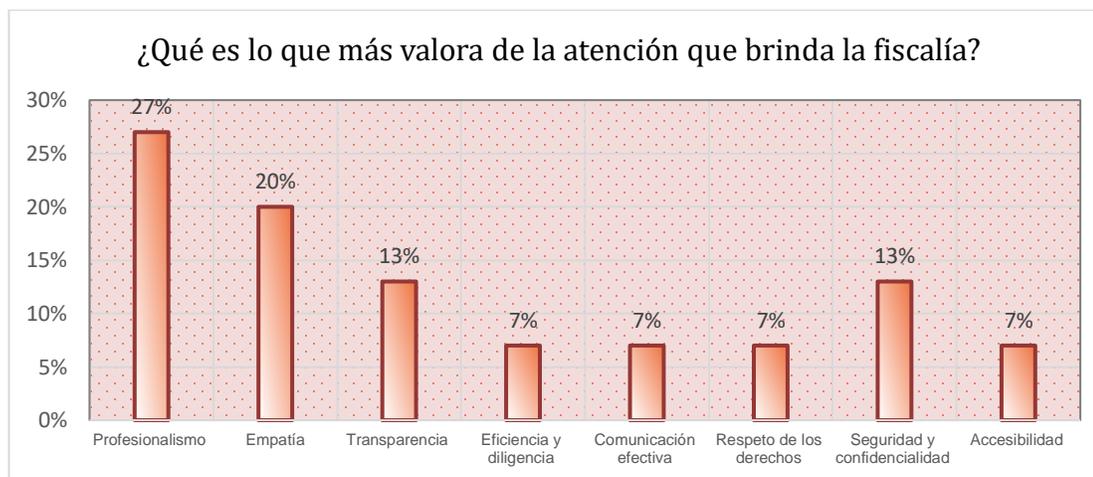


**Interpretación:** De acuerdo con la gráfica de la pregunta, nos indica que un 33% respondieron que la atención es regular, y un 27% les parece que es buena la atención y un 13% muy buena aunque el 20% les parece que brindan una mala atención y un 7%

%les parece muy mala. Esto nos quiere decir que la atención que brinda la Fiscalía hacia los usuarios es de manera regular.

### Pregunta 5

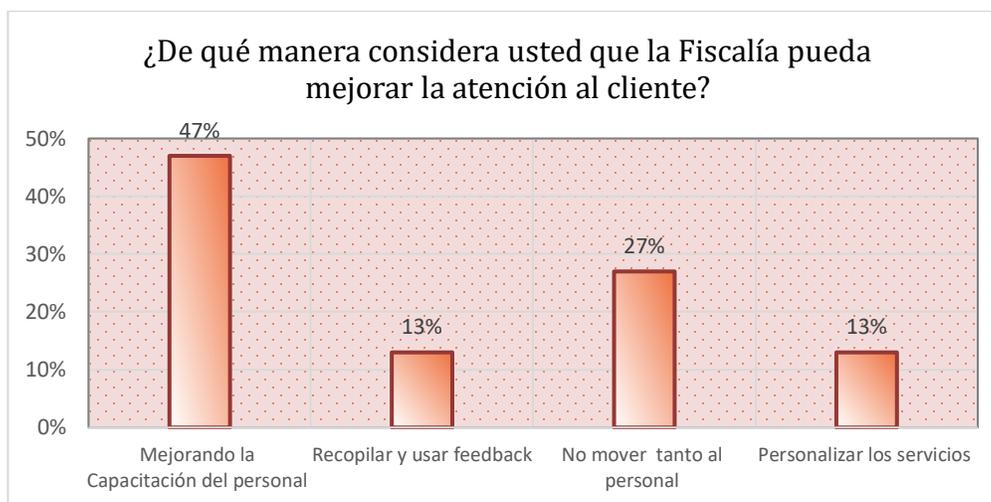
¿Qué es lo que más valora de la atención que brinda la fiscalía?		
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
Profesionalismo	4	27%
Empatía	3	20%
Transparencia	2	13%
Eficiencia y diligencia	1	7%
Comunicación efectiva	1	7%
Respeto de los derechos	1	7%
Seguridad y confidencialidad	2	13%
Accesibilidad	1	7%



**Interpretación:** el 27% de los usuarios valoran el profesionalismo de los funcionarios, y un 20 % valoran la empatía de los funcionarios al momento de brindarle la atención.

### Pregunta 6

¿De qué manera considera usted que la Fiscalía pueda mejorar la atención al cliente?		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mejorando la Capacitación del personal	7	47%
Recopilar y usar feedback	2	13%
No mover tanto al personal	4	27%
Personalizar los servicios	2	13%
Total	15	100%



**Interpretación:** el 47% de los usuarios consideran que pueden mejorar en cuanto a la capacitación del personal y un 27% indican que se disminuya la movilidad del personal, y con un 13% señalan que usen un feedback y personalicen los servicios.

#### 4.6. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE CAMPO

Habiendo concluido el estudio de campo, se puede decir que:

- o El presente Estudio de Campo de los funcionarios, nos indican que la mayoría sabe y conoce bien las funciones que debe desempeñar, sin embargo, existe una falencia debido a la falta de capacitación periódica, ya que es necesario,

especialmente en las áreas donde deben estar en constante actualización en cuanto a las Leyes.

- o Así mismo, se observó que existe malas condiciones de trabajo y una excesiva carga laboral, esto hace que los funcionarios no tengan tiempo de hacer sus cosas personales, de igual manera se observó, que no existe el incentivo adecuado por parte de la Institución hacia los Funcionarios, provocando así algo de insatisfacción.
- o A la Fiscalía, de todos sus motivos que posee, la mayoría asiste por Denuncia de Delitos, Participación en Procesos Judiciales y Recursos Legales, brindando una atención Regular lo que se tendría que mejorar. También, en cuanto a valores, coadyuvan dando soluciones, también se debería permitir a los clientes aportar con sus ideas, o sugerencias para una mejor eficiencia y entorno laboral en la Fiscalía.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se llevará a cabo el diseño de la propuesta, habiendo tomado en cuenta el Análisis del Diagnóstico y el Estudio de Campo elaborado anteriormente, se procederá a proponer los nuevos aspectos que podrían ser incluidos en las distintas etapas del manual y otros aspectos relevantes al momento de definir soluciones para mejorar el rendimiento de los cargos que desempeñan los trabajadores de la Fiscalía Departamental, específicamente en las áreas de la Jefatura Administrativa y la Unidad de Litigación.

### **5.2. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Establecer un Sistema Efectivo de Gestión de Recursos Humanos mediante la actualización de un Manual de Funciones y Procedimientos para el Reclutamiento, Selección y Contratación, con el propósito de disminuir la rotación del personal y fortalecer la estabilidad laboral dentro de la Institución.

### **5.3. FALENCIAS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE LA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y UNIDAD DE LITIGACIÓN**

A través del estudio de mercado efectuado, se pudo confirmar los problemas que se van suscitando en las Áreas de Recursos Humanos y la Unidad de Litigación. Se identificaron aspectos cruciales que causan la insatisfacción de los trabajadores, por lo cual, la presente propuesta busca dar una respuesta a dicho problema, tomando en cuenta las siguientes falencias a solucionar

Según el estudio de campo realizado a los funcionarios del área de Recursos Humanos y la Unidad de Litigación en la **PREGUNTA 5 ¿CONSIDERA USTED QUE CONOCE BIEN LAS FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR EN SU CARGO?, PREGUNTA 6 ¿Por qué considera que no conoce bien las funciones que debe realizar?** Se identificó que el estudio de campo, que la mayoría

- No recibió una capacitación adecuada

- Carga laboral excesiva
- No cuenta con un manual de funciones de su cargo

Por otra parte según el estudio de campo realizado en la **PREGUNTA 18 ¿POR QUÉ CREE USTED QUE EXISTE UN ALTO MOVIMIENTO DE PERSONAL EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA FISCALÍA DEPARTAMENTAL DE TARIJA? PUEDE MARCAR MÁS DE UNA OPCIÓN.** Se identificó que los principales problemas son:

- Carga laboral de horarios
- Pocos incentivos
- Clima laboral
- Razones personales
- Mejor oferta de trabajo
- Cambio de ciudad
- Por salud
- Por el tipo de contratación

En base a lo expuesto líneas arriba, se formula un modelo de actualización de los manuales de funciones que estará enfocado a mejorar el conocimiento y la eficiencia del personal de estas dos áreas.

#### **5.4. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y LA UNIDAD DE LITIGACIÓN.**

Para esta propuesta se procedió a realizar un diseño, análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo de las áreas ya mencionadas, se inició por el Diagnóstico de la Institución, este Manual de Funciones servirá para dar a conocer con exactitud el

perfil requerido en cada puesto de trabajo y las funciones, responsabilidades y tareas a realizarse al momento de desempeñar su cargo; siendo una base para el buen manejo de las funciones del puesto en el que trabajan.

En este documento se efectúa la descripción de cada uno de los puestos laborales existentes en la institución.

Un manual de funciones debe contar con las siguientes partes:

- Identificación del cargo
- Descripción del cargo
- Relaciones del cargo
- Perfil profesional requerido para el cargo
- Requisitos mínimos para el ejercicio del cargo

## **5.5. MODELO DE ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS ENCARGADOS DE RECURSOS HUMANOS**

En esta fase se explicará mediante un cuadro los aspectos que se deben aumentar o mejorar para el desempeño de los funcionarios de las áreas ya seleccionadas, de esta manera se detallará aspectos que posteriormente deberán ser analizados, y en su caso incluido a los manuales de funciones oficiales de la Fiscalía Departamental de Tarija.

### **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

	<b>MANUAL DE PUESTOS RECURSOS HUMANOS</b>
<b>1.1. NOMBRE DEL CARGO</b>	Asistente I

<b>1.2. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>Asistente de Recursos Humanos</b>
<b>1.3. CATEGORÍA</b>	Operativo
<b>1.4. ÁREA ORGANIZACIONAL</b>	Unidad Administrativa Financiera de la Fiscalía Departamental
<b>1.5. DEPENDENCIA</b>	Jefa o jefe Administrativo Financiero
<b>1.6. PUESTOS BAJO MANDO O SUPERVISIÓN</b>	Ninguno

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<p><b>2.1. OBJETIVO DEL CARGO</b></p> <p>Coadyuvar con la administración de Recursos Humanos en la implementación de Instrumentos Técnicos Administrativos que optimicen el control de asistencia, vacaciones, salidas particulares, oficiales y otros de apoyo en el marco del Reglamento Específico de Control de Personal del Ministerio Público.</p>
<p><b>2.2. NORMAS QUE CUMPLIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política del Estado.</li> <li>• Ley N°260 Orgánica del Ministerio Público.</li> <li>• Ley N° 004, de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas.</li> <li>• Ley N.º 045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.</li> <li>• Ley N.º 1178 de Administración y Control Gubernamental.</li> <li>• D.S. N.º 23318-A, Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública, modificado por el D.S. N.º 26237.</li> <li>• Reglamento Interno de Control de Personal.</li> <li>• Código de Ética del Ministerio Público</li> </ul>

- Ordenamiento jurídico administrativo interno vigente.
- Otras disposiciones legales

**2.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- Controlar el registro de asistencia del personal de la Fiscalía Departamental, mediante Ecosistema JL2.
- Efectuar la elaboración de planillas salariales, impositivas y de subsidios.
- Aplicar los descuentos por atrasos e inasistencia, en base al Reglamento Específico de Control de Asistencia.
- Elaborar los memorandos de llamadas de atención por contravenciones al Reglamento Específico de Control de Personal.
- Efectuar el control y seguimiento de la presentación de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas.
- Realizar la entrega de documentos y notificar los memorandos emitidos por la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- Realizar la recepción y archivo de documentos.
- Elaborar el Programa Operativo Anual Individual POA
- Otras funciones encomendadas por instancias superiores.

**2.4. FUNCIONES CONTÍNUAS QUE DESARROLLA**

- Mantener actualizado el registro del sistema informático de control de personal, las solicitudes de permisos particulares y oficiales, estableciendo un control interno eficaz.
- Emitir las certificaciones requeridas y autorizadas por la o el jefe Administrativo Financiero.
- Efectuar los trámites ante la Caja Nacional de Salud, Ministerio de Trabajo y AFPS.
- Actualizar las planillas de movimiento de personal, conforme a formato remitido por la Fiscalía general del Estado

- Presentación de planillas c-31 a la Caja Nacional de Salud, tanto de personal permanente como eventual.
- Solicitud de reembolso por incapacidad temporal ante la Caja Nacional de Salud y seguimiento para la consolidación en la página del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Declaración de planillas de sueldos y salarios ROE.
- Entrega de boletas de sueldos y salarios.
- Revisar las facturas presentadas en los formularios RC-IVA 110 por las y los servidores, y consolidación de las retenciones para la elaboración de planillas salariales.
- Emitir informes y planillas requeridas por autoridad competente.
- Realizar la Declaración Jurada de Bienes y Rentas.

### 3. RELACIONES DEL CARGO

<b>3.1. INTRAINSTITUCIONALES</b>	
Jefe de Gestión de Recursos Humanos	
Jefe de Escalafón	
Asistente de Gestión de Recursos Humanos	
<b>3.2. INTERINSTITUCIONALES</b>	
C.N.S	
AFP s	
Ministerio de Trabajo	

### 4. PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL PUESTO

<b>4.1. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>4.1.1. FORMACIÓN PROFESIONAL NECESARIA</b>	Auditor Financiero, Contador Público Autorizado, Administrador de Empresas, Técnico Superior y/o ramas afines con Título en Provisión Nacional.
<b>4.1.2. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>	

<p><b>4.1.3. OTROS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS AL CARGO</b></p>	<p>Conocimiento de:</p> <p>Ley 1178 SAFCO</p> <p>Sistema de Administración de Personal</p> <p>Conocimientos de manejo de paquetes</p>
<p><b>4.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA</b></p>	<p>Experiencia laboral (general):</p> <p>2 años de ejercicio profesional.</p> <p>Experiencia específica:</p> <p>1 año de experiencia en cargos similares o del área administrativa</p>
<p><b>4.3. APTITUDES PARA EL CARGO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de delegación de funciones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> <li>• Sensibilidad Social</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Calidez humana</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Coordinación</li> </ul>
--	--

### 5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Cumplir con los requisitos establecidos en los Art. 234, 236 y 239 de la CPE. (Constitución Política del Estado) No contar con antecedentes de violencia ejercida contra una mujer o cualquier miembro de su familia, que tenga sentencia ejecutoriada en calidad de cosa juzgada conforme el art. 13.I de la Ley N° 348 Otros requisitos establecidos en la Normativa Interna del MP.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

	<b>MANUAL DE PUESTOS</b>  <b>Fiscal de Materia I</b>
<b>1.1. NOMBRE DEL CARGO</b>	Fiscal de Materia I
<b>1.2. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>Fiscal de Materia I</b>
<b>1.3. CATEGORÍA</b>	Operativo
<b>1.4. ÁREA ORGANIZACIONAL</b>	Fiscalía Departamental
<b>1.5. DEPENDENCIA</b>	Fiscal Departamental
<b>1.6. CARGOS BAJO MANDO O SUPERVISIÓN</b>	Fiscal Asistente I Técnico Legal II

	Auxiliar Legal I
	Auxiliar Legal II

## 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 2.1. OBJETIVO DEL CARGO

Ejercer la acción penal pública, según las atribuciones que la Constitución Política del Estado y las leyes que le otorgan al Ministerio Público, asegurando su intervención en las diferentes etapas del proceso penal, desarrollando su trabajo de manera efectiva, para encontrar la verdad histórica y material de los hechos, así como dar con los responsables del delito, buscando la sanción penal que corresponda aplicando los principios establecidos en el art. 5 de la ley N° 260

### 2.2. NORMAS A CUMPLIR

- Constitución Política del Estado.
- Ley N° 254 Código Procesal Constitucional
- Código Penal
- Ley N° 260 Orgánica del Ministerio Público.
- Ley N° 1970 Código de Procedimiento Penal
- Ley N° 1173 Ley de Abreviación Procesal Pena y Fortalecimiento de la Lucha Integral contra la violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres.
- Ley N° 586 de Descongestionamiento y Efectivización del Sistema Penal Procesal
- Ley 1443 Ley de Protección a las Víctimas de Femicidio, Infanticidio y Violación de Infante, Niña, Niño o Adolescente.
- Ley N° 004 de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas.
- Ley N° 045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.
- Ley N° 348 Ley Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia
- Ley N° 263 Trata y Tráfico de Personas
- Ley N° 548 Código de Niña, Niño y Adolescente

- Ley N° 1008 del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas
- Ley N° 913 Ley de Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Controladas
- Ley N° 1333 Ley Del Medio Ambiente
- Ley N° 2492 Código Tributario Boliviano
- Otras disposiciones normativas vigentes

• **2.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

- Ejercer la acción penal pública, la dirección funcional de la investigación y de la actuación policial, en los casos que les sean asignados en la investigación.
- Intervenir en todas las diligencias de la etapa preliminar y preparatoria determinadas por Ley, dentro del término legal, velando que se cumpla la finalidad de las etapas del proceso y emitir los requerimientos correspondientes dentro del plazo previsto por Ley, bajo responsabilidad.
- Intervenir en la etapa del juicio, sustentar la acusación y aportar todos los medios de prueba para fundar una condena.
- Interponer y defender las acciones o recursos que franquea la Ley.
- Informar oportunamente a la persona imputada sobre los derechos y garantías constitucionales y legales que le asisten.
- Asegurarse que la persona imputada sea asistida por una defensora o defensor particular o estatal; y en su caso se nombre una traductora o un traductor o intérprete.
- Atender las solicitudes de las víctimas e informarles acerca de sus derechos, asegurándose de que sea asistida por una abogada o abogado particular o estatal; y en su caso se le nombre una traductora o un traductor o intérprete, cuando así lo solicite.
- Requerir las medidas para que la víctima reciba atención médica y psicológica de urgencia, evitar su revictimización, y que se ponga en peligro su integridad física y psicológica, así como las medidas conducentes para que se haga extensiva a testigos y personas afectadas por el hecho delictivo.

- Derivar, cuando corresponda, a las víctimas directas e indirectas a las instituciones de protección a las víctimas y testigos.
- Asegurarse que todos los indicios y elementos de prueba recolectados sean debidamente resguardados dentro de la cadena de custodia, en particular los recolectados de la víctima.
- Resolver de manera fundamentada la imputación formal, el rechazo, el sobreseimiento y acusación formal en los plazos que establece la Ley.
- Requerir fundadamente la adopción de medidas cautelares de carácter personal y real.
- Gestionar la anotación preventiva de los bienes incautados ante los registros públicos correspondientes.
- Solicitar a la autoridad judicial de la causa, el decomiso o confiscación de los instrumentos y productos del delito y la entrega al Ministerio Público como depositario.
- Intervenir en la inventariación, control y asignación de bienes incautados, decomisados o confiscados, para garantizar los medios de prueba necesarios para la investigación y el juicio.
- Intervenir en la destrucción de sustancias controladas.
- Requerir, de manera fundamentada, la aplicación de salidas alternativas al juicio, cuando corresponda.
- Promover de oficio la conciliación y otras salidas alternativas.
- Remitir una copia de las resoluciones de rechazo y los requerimientos conclusivos a la o el Fiscal Departamental en caso de que no exista víctima o querellante, para efectos de control.
- Separar por razones justificadas a las servidoras o los servidores policiales que intervengan en la investigación, cuando injustificadamente incumplan los actos de investigación dispuestos por la o el Fiscal.
- Solicitar, a través de la Fiscalía Departamental, la aplicación de procesos disciplinarios para las servidoras o los servidores policiales que sean separados

de la investigación, por haber incumplido requerimientos fiscales o hubieren actuado en forma negligente o ineficiente.

- Finalizada la etapa preparatoria, según corresponda, presentar ante la autoridad judicial competente la acusación, requerir la aplicación de una salida alternativa al juicio o decretar el sobreseimiento.
- Inspeccionar los centros policiales de detención para verificar el respeto a los derechos fundamentales de los sujetos de investigación.
- Asistir a las visitas trimestrales de los establecimientos penitenciarios.
- Elevar trimestralmente a la o el Fiscal Departamental, informe sobre los asuntos a su cargo.
- Emitir resoluciones de medidas de protección para las víctimas vulnerables, en delitos en razón de género.
- Solicitar al juez cautelar la homologación de medidas de protección.
- Cumplir y hacer cumplir las instrucciones de la o el Fiscal Departamental.
- Disponer el secuestro de armas de fuego, sus piezas, componentes, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, que no cuenten con la autorización y registro correspondiente, cuando en la investigación de cualquier delito, se esté practicando allanamiento de domicilio, para su remisión al Ministerio de Defensa.
- Disponer la devolución de armas de fuego, sus piezas, componentes, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, cuando los interesados hubieran acreditado su propiedad y cuenten con autorización pertinente, previo informe de esta última.
- Disponer el secuestro de armas de fuego, sus piezas, componentes, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, que sean puestos en su conocimiento por funcionarios de las Fuerzas Armadas o de la Policía Boliviana.
- Solicitar al Órgano Judicial la incautación de armas de fuego, sus piezas, componentes, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, cuando corresponda.

- Requerir al Registro General de Armas de Fuego, Municiones y Explosivos – REGAFME, el Registro de Armas de Fuego y Municiones de Uso Civil REAFUC y Registro Clasificado de Armas de Fuego, Municiones y Explosivos de Uso Policial – REACUP, la información necesaria y la remisión de armas de fuego, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, para fines de investigación de delitos, con cargo a devoluciones concluidas las diligencias investigativas o procesales.
- Remitir los antecedentes y la información sobre los bienes vinculados a procesos de sustancias controladas o actividades relacionadas a éstas, al Fiscal Especializado en pérdida de dominio.
- Requerir y solicitar a las entidades coadyuvantes, información complementaria necesaria para la acción de pérdida de dominio.
- Asistir a las audiencias de acciones de defensa convocadas por las salas constitucionales y/o juzgados de Garantía Constitucional
- Otras Establecidas por Ley.
- Coadyuvar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Fiscalía Departamental y de su Área.
- Elaborar su Programación Operativa Anual Individual.
- Otras funciones encomendadas por su inmediato superior.

#### **2.4. FUNCIONES CONTÍNUAS QUE DESARROLLA**

- Realizar la revisión y análisis de causas.
- Elaborar requerimientos con fines investigativos.
- Promover de oficio la conciliación desde el primer momento del proceso hasta antes de dictar la sentencia en los casos permitidos por Ley
- Informar a la Autoridad Jurisdiccional sobre la promoción de la conciliación y las demás salidas alternativas correspondientes.
- Atender con prioridad y sin dilación, Las solicitudes de conciliación y de otras salidas alternativas.

- Ampliar la acusación por descubrimiento de hechos nuevos.
- Elaborar informes de las actuaciones procesales realizadas.
- Coordinar el trabajo investigativo con instancias de cooperación directa.
- Cumplir con el rol de turnos establecido por la instancia superior.
- Establecer reuniones informativas de coordinación con el despacho del fiscal departamental
- Asistir a las audiencias programadas
- Elaborar informes solicitados por el fiscal departamental
- Efectuar el llenado de los sistemas informáticos institucionales JL1, JL2, Sistema de Gestión Documental y otros
- Asistir a reuniones en instituciones públicas del departamento delegadas por el fiscal departamental
- Emitir informes finales de gestión
- Brindar cursos, talleres, conversatorios, seminarios a Instituciones Públicas y Privadas
- Participar de actuados de investigación, (inspección ocular, reconstrucción, registro de los hechos, levantamiento de cadáveres, autopsias, necropsias, allanamientos, declaraciones, desfiles identificativos, requisas de vehículos).
- Asistir a los operativos en coordinación con la Policía Nacional y otras Instituciones Públicas.

### **3. RELACIONES DEL CARGO**

#### **3.1. INTRAINSTITUCIONALES**

Modificado Fiscal Departamental

Fiscales Superiores

Directores de las Fiscalías Especializadas
Personal del IDIF
Jefe(a) Administrativo Financiero
Personal de la Unidad de Informática
Fiscal de Materia de Unidad de Recepción análisis y Distribución de causas
Unidad de Conciliación
<b>3.2. INTERINSTITUCIONALES</b>
Órgano Judicial
Tribunal Constitucional Plurinacional
Policía Boliviana
Ministerio de Justicia, Transparencia Institucional y lucha contra la Corrupción
Gobierno Autónomo Departamental
Gobiernos Autónomos Municipales
Otras Instituciones Públicas y Privadas

#### 4. PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL CARGO

<b>4.1. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>4.1.1. FORMACIÓN PROFESIONAL NECESARIA</b>	Abogada o Abogado con título en Provisión Nacional
<b>4.1.2. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>	Doctorado, Maestría, Especialidad y/o Diplomado en Derecho  Constitucional, Derecho Penal y Procesal Penal
<b>4.1.3. OTROS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS AL CARGO</b>	. Litigación Oral . Ley 1178. . Ofimática. . Ley 2027 . Manejo de paquetes

<p><b>4.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA</b></p>	<p><b>Experiencia laboral (general):</b> 4 años de ejercicio profesional.</p> <p><b>Experiencia específica:</b> 2 años de experiencia en cargos similares o relacionados a la Función Fiscal o Judicial o en el ejercicio de la profesión libre de abogado en materia penal.</p>
<p><b>4.3. APTITUDES PARA EL CARGO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Integridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Independencia</li> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Objetividad</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de delegación de funciones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> <li>• Sensibilidad Social</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Calidez humana</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Coordinación</li> </ul>

**5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO**

Cumplir con los requisitos establecidos en los Art. 234, 236 y 239 de la CPE.

Para la Función Fiscal, cumplir con los Art. 19, 20, 21 y 39 de la LOMP.

No contar con antecedentes de violencia ejercida contra una mujer o cualquier miembro de su familia, que tenga sentencia ejecutoriada en calidad de cosa juzgada conforme el art. 13.I de la Ley N° 348 Otros requisitos establecidos en la Normativa Interna del MP.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

	<p><b>MANUAL DE PUESTOS</b> <b>FISCAL DE MATERIA III</b></p>
<p><b>1.1. NOMBRE DEL CARGO</b></p>	<p>Fiscal de Materia III</p>
<p><b>1.2. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b></p>	<p><b>Fiscal de Materia III</b></p>
<p><b>1.3. CATEGORÍA</b></p>	<p>Operativo</p>
<p><b>1.4. ÁREA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Fiscalía Departamental</p>
<p><b>1.5. DEPENDENCIA</b></p>	<p>Fiscal Departamental</p>
<p><b>1.6. PUESTOS BAJO MANDO O SUPERVISIÓN</b></p>	<p>Fiscal Asistente I Técnico Legal II Auxiliar Legal I Auxiliar Legal II</p>

### 2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<p><b>2.1. OBJETIVO DEL CARGO</b></p> <p>Ejercer la acción penal pública, según las atribuciones que la Constitución Política del Estado y las leyes que le otorgan al Ministerio Público, asegurando su intervención en las diferentes etapas del proceso penal, desarrollando su trabajo de manera efectiva, para encontrar la verdad histórica y material de los hechos, así como dar con los responsables del delito, buscando la sanción penal que corresponda aplicando los principios establecidos en el art. 5 de la ley N° 260</p>
---

## **2.2. NORMAS A CUMPLIR**

- Constitución Política del Estado.
- Ley N° 254 Código Procesal Constitucional
- Código Penal
- Ley N° 260 Orgánica del Ministerio Público.
- Ley N° 1970 Código de Procedimiento Penal
- Ley N° 1173 Ley de Abreviación Procesal Pena y Fortalecimiento de la Lucha Integral
- contra la violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres.
- Ley N° 586 de Descongestionamiento y Efectivización del Sistema Penal Procesal
- Ley 1443 Ley de Protección a las Víctimas de Femicidio, Infanticidio y Violación de Infante, Niña, Niño o Adolescente.
- Ley N° 004 de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas.
- Ley N° 045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.
- Ley N° 348 Ley Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia
- Ley N° 263 Trata y Tráfico de Personas
- Ley N.º 548 Código de Niña, Niño y Adolescente
- **Ley N° 1008 del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas**
- **Ley N° 913** Ley de Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Controladas
- **Ley N° 1333** Ley Del Medio Ambiente
- Ley N° 2492 Código Tributario Boliviano
- Otras disposiciones normativas vigentes

## **• 2.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- Ejercer la acción penal pública, la dirección funcional de la investigación y de la actuación policial, en los casos que les sean asignados en la investigación.
- Intervenir en todas las diligencias de la etapa preliminar y preparatoria determinadas por Ley, dentro del término legal, velando que se cumpla la finalidad de las etapas del

proceso y emitir los requerimientos correspondientes dentro del plazo previsto por Ley, bajo responsabilidad.

- Intervenir en la etapa del juicio, sustentar la acusación y aportar todos los medios de prueba para fundar una condena.
- Interponer y defender las acciones o recursos que franquea la Ley.
- Informar oportunamente a la persona imputada sobre los derechos y garantías constitucionales y legales que le asisten.
- Asegurarse que la persona imputada sea asistida por una defensora o defensor particular o estatal; y en su caso se nombre una traductora o un traductor o intérprete.
- Atender las solicitudes de las víctimas e informarles acerca de sus derechos, asegurándose de que sea asistida por una abogada o abogado particular o estatal; y en su caso se le nombre una traductora o un traductor o intérprete, cuando así lo solicite.
- Requerir las medidas para que la víctima reciba atención médica y psicológica de urgencia, evitar su revictimización, y que se ponga en peligro su integridad física y psicológica, así como las medidas conducentes para que se haga extensiva a testigos y personas afectadas por el hecho delictivo.
- Derivar, cuando corresponda, a las víctimas directas e indirectas a las instituciones de protección a las víctimas y testigos.
- Asegurarse que todos los indicios y elementos de prueba recolectados sean debidamente resguardados dentro de la cadena de custodia, en particular los recolectados de la víctima.
- Resolver de manera fundamentada la imputación formal, el rechazo, el sobreseimiento y acusación formal en los plazos que establece la Ley.
- Solicitar a la autoridad judicial de la causa, el decomiso o confiscación de los instrumentos y productos del delito y la entrega al Ministerio Público como depositario.
- Promover de oficio la conciliación y otras salidas alternativas.
- Remitir una copia de las resoluciones de rechazo y los requerimientos conclusivos a la o el Fiscal Departamental en caso de que no exista víctima o querellante, para efectos de control.

- Solicitar, a través de la Fiscalía Departamental, la aplicación de procesos disciplinarios para las servidoras o los servidores policiales que sean separados de la investigación, por haber incumplido requerimientos fiscales o hubieren actuado en forma negligente o ineficiente.
- Asistir a las visitas trimestrales de los establecimientos penitenciarios.
- Elevar trimestralmente a la o el Fiscal Departamental, informe sobre los asuntos a su cargo.
- Emitir resoluciones de medidas de protección para las víctimas vulnerables, en delitos en razón de género.
- Cumplir y hacer cumplir las instrucciones de la o el Fiscal Departamental.
- Disponer la devolución de armas de fuego, sus piezas, componentes, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, cuando los interesados hubieran acreditado su propiedad y cuenten con autorización pertinente, previo informe de esta última.
- Requerir al Registro General de Armas de Fuego, Municiones y Explosivos – REGAFME, el Registro de Armas de Fuego y Municiones de Uso Civil REAFUC y Registro Clasificado de Armas de Fuego, Municiones y Explosivos de Uso Policial – REACUP, la información necesaria y la remisión de armas de fuego, municiones, explosivos y otros materiales relacionados, para fines de investigación de delitos, con cargo a devoluciones concluidas las diligencias investigativas o procesales.
- Remitir los antecedentes y la información sobre los bienes vinculados a procesos de sustancias controladas o actividades relacionadas a éstas, al Fiscal Especializado en pérdida de dominio.
- Requerir y solicitar a las entidades coadyuvantes, información complementaria necesaria para la acción de pérdida de dominio.
- Asistir a las audiencias de acciones de defensa convocadas por las salas constitucionales y/o juzgados de Garantía Constitucional
- Otras Establecidas por Ley.
- Coadyuvar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Fiscalía Departamental y de su Área.

- Elaborar su Programación Operativa Anual Individual.
- Otras funciones encomendadas por su inmediato superior.

#### **2.4. FUNCIONES CONTÍNUAS QUE DESARROLLA**

- Realizar la revisión y análisis de causas.
- Elaborar requerimientos con fines investigativos.
- Promover de oficio la conciliación desde el primer momento del proceso hasta antes de dictar la sentencia en los casos permitidos por ley
- Informar a la autoridad jurisdiccional sobre la promoción de la conciliación y las demás salidas alternativas correspondientes.
- Atender con prioridad y sin dilación, Las solicitudes de conciliación y de otras salidas alternativas.
- Ampliar la acusación por descubrimiento de hechos nuevos.
- Elaborar informes de las actuaciones procesales realizadas.
- Coordinar el trabajo investigativo con instancias de cooperación directa.
- Cumplir con el rol de turnos establecido por la instancia superior.
- Establecer reuniones informativas de coordinación con el despacho del fiscal departamental
- Asistir a las audiencias programadas
- Elaborar informes solicitados por el fiscal departamental
- Efectuar el llenado de los sistemas informáticos institucionales JL1, JL2, Sistema de Gestión Documental y otros
- Asistir a reuniones en Instituciones Públicas del Departamento delegadas por el Fiscal Departamental
- Emitir informes finales de gestión

- Brindar cursos, talleres, conversatorios, seminarios a Instituciones Públicas y Privadas
- Participar de actuados de investigación, (inspección ocular, reconstrucción, registro de los hechos, levantamiento de cadáveres, autopsias, necropsias, allanamientos, declaraciones, desfiles identificativos, requisas de vehículos).
- Asistir a los operativos en coordinación con la Policía Nacional y otras Instituciones Públicas.

### 3. RELACIONES DEL CARGO

<b>3.1. INTRAINSTITUCIONALES</b>
Modificado Fiscal Departamental
Fiscales Superiores
Directores de las Fiscalías Especializadas
Personal del IDIF
Jefe(a) Administrativo Financiero
Personal de la Unidad de Informática
Fiscal de Materia de Unidad de Recepción Análisis y Distribución de causas
Unidad de Conciliación
<b>3.2. INTERINSTITUCIONALES</b>
Órgano Judicial
Tribunal Constitucional Plurinacional
Policía Boliviana
Ministerio de Justicia, Transparencia Institucional y lucha contra la Corrupción
Gobierno Autónomo Departamental
Gobiernos Autónomos Municipales
Otras Instituciones públicas y privadas

### 4. PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL CARGO

#### 4.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

<b>4.1.1. FORMACIÓN PROFESIONAL NECESARIA</b>	Abogada o Abogado con título en Provisión Nacional
<b>4.1.2. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>	Doctorado, Maestría, Especialidad y/o Diplomado en Derecho  Constitucional, Derecho Penal y Procesal Penal
<b>4.1.3. OTROS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS AL CARGO</b>	. Litigación Oral  . Ley 1178.  . Ofimática.  . Ley 2027  Manejo de paquetes.
<b>4.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA</b>	<b>Experiencia laboral (general):</b>  4 años de ejercicio profesional.  <b>Experiencia específica:</b>  2 años de experiencia en cargos similares o relacionados a la función fiscal o judicial o en el ejercicio de la profesión libre de abogado en materia penal.
<b>4.3. APTITUDES PARA EL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Integridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Independencia</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imparcialidad</li><li>• Objetividad</li><li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li><li>• Capacidad de toma de decisiones</li><li>• Capacidad de delegación de funciones</li><li>• Capacidad de trabajo en equipo</li><li>• Buenas relaciones humanas</li><li>• Sensibilidad Social</li><li>• Asertividad</li><li>• Empatía</li><li>• Calidez humana</li><li>• Solidaridad</li><li>• Iniciativa</li><li>• Proactividad</li><li>• Manejo de Conflictos</li><li>• Creatividad</li><li>• Coordinación</li></ul>
--	--

## **5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO**

Cumplir con los requisitos establecidos en los Art. 234, 236 y 239 de la CPE.

Para la función fiscal, cumplir con los Art. 19, 20, 21 y 39 de la LOMP.

No contar con antecedentes de violencia ejercida contra una mujer o cualquier miembro de su familia, que tenga sentencia ejecutoriada en calidad de cosa juzgada conforme el art. 13.I de la Ley N° 348 Otros requisitos establecidos en la Normativa Interna del MP.

## **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

	<p><b>MANUAL DE PUESTO</b> <b>AUXILIAR I</b></p>
<p><b>1.1. NOMBRE DEL CARGO</b></p>	<p>Auxiliar I</p>
<p><b>1.2. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b></p>	<p><b>Auxiliar Legal I</b></p>
<p><b>1.3. CATEGORÍA</b></p>	<p>Operativo</p>
<p><b>1.4. ÁREA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Fiscalía Departamental</p>
<p><b>1.5. DEPENDENCIA</b></p>	<p>Fiscal Departamental, Fiscal de Materia I, II, y III</p>
<p><b>1.6. PUESTOS BAJO MANDO O SUPERVISIÓN</b></p>	

**2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<p><b>2.1. OBJETIVO DEL CARGO</b></p> <p>Brindar apoyo a las y los Fiscales en el cumplimiento de sus funciones, en el avance de los procesos penales y el control de plazos, realizando la recepción, ingreso al sistema JL1; así como, la recepción, registro, distribución de memoriales y otros a la Fiscalías especializadas y Unidades que corresponde; según el procedimiento establecido.</p>
<p><b>2.2. NORMAS QUE CUMPLIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• . Constitución Política del Estado.</li> <li>• Ley N° 254 Código Procesal Constitucional</li> <li>• Código Penal</li> <li>• Ley N° 260 Orgánica del Ministerio Público.</li> <li>• Ley N°1970 Código de Procedimiento Penal</li> </ul>

- Ley N°1173 Ley de Abreviación Procesal Pena y Fortalecimiento de la Lucha Integral contra la violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres.
- Ley N° 586 de Descongestionamiento y Efectivización del Sistema Penal Procesal
- Ley 1443 Ley de Protección a las Víctimas de Femicidio, Infanticidio y Violación de Infante, Niña, Niño o Adolescente.
- Ley N° 004 de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas.
- Ley N°045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.
- Ley N°348 Ley Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia
- Ley N° 263 Trata y Tráfico de Personas
- Ley N°548 Código de Niña, Niño y Adolescente
- Ley N° 1008 del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas
- Ley N°913 Ley de Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Controladas
- Ley N°1333 Ley Del Medio Ambiente
- Ley N° 2492 Código Tributario Boliviano
- Otras disposiciones normativas vigentes

• **2.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- Coadyuvar al Fiscal de Materia en el ejercicio de la acción penal pública, la dirección funcional de las investigaciones y de la actuación policial, en los casos que le sean asignados para la investigación.
- Llevar un control de los casos con detenidos preventivos en el sistema JL1
- Ilustrar a los comparecientes sobre el objeto, alcance y límites de la conciliación en los casos permitidos por ley.
- Cumplir lo solicitado por los fiscales de materia e incluso sugerir proactivamente soluciones a las necesidades de las investigaciones en los despachos fiscales.

- Recepcionar todo tipo de instructivos de la Fiscalía General del Estado y Fiscal Departamental cooperaciones solicitadas, documentos, oficios e invitaciones.
- Coadyuvar en todas las diligencias que se practiquen en las etapas del proceso penal y conciliatorio.
- Detectar duplicidad de casos abiertos en dependencias de la FELCC u otras unidades de recepción de denuncia y fiscalía e informar al fiscal asignado.
- Coordinar con las y los Fiscales Asistentes, Técnicos Legales y Auxiliares Legales de las diferentes Fiscalías Departamentales.
- Atender al público en general cuando requieran de información de los diferentes procesos penales y conciliatorios que se ventilen en el despacho fiscal.
- Recepcionar notificaciones de los diferentes juzgados, tribunales de la jurisdicción en el cual se desempeña la función pública.
- Recepcionar los diferentes memoriales, querellas, denuncias, informes policiales y otros de las partes del proceso y/o instituciones
- Asistir al Fiscal de Materia en el rol de turno programado.
- Asistir a las reuniones convocadas por el Fiscal Departamental y los Fiscales del Área.
- Efectuar la recepción, ingreso al sistema JL1, registro de distribución de causas nuevas a las unidades de fiscalías especializadas contempladas y correspondientes.
- Efectuar el seguimiento al cumplimiento de plazos procesales, mediante oficios, llamadas telefónicas y correo electrónico.
- Llevar en orden el despacho fiscal.
- Controlar la agenda de audiencias del Fiscal de Materia
- Coadyuvar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Fiscalía Departamental y del Área o Unidad
- Elaborar el Programa Operativo Anual Individual POAI.

- Otras funciones encomendadas por su inmediato superior.

#### **2.4. FUNCIONES CONTÍNUAS QUE DESARROLLA**

- Revisión continua del sistema de gestión documental
- Recepcionar documentos dentro del proceso penal y cargar al sistema JL1
- Atender a las partes del proceso penal y conciliatorio
- Atender a los diferentes servidores públicos de otras instituciones como del órgano judicial.
- Asistir y coadyuvar en todo momento al Fiscal de Materia.
- Agendar los actos investigativos y audiencias dentro de cada uno de los procesos en el Sistema Informático JL1
- Registrar en el sistema JL1 la medida Sustitutiva para su posterior habilitación y control en el biométrico con excepción en asientos fiscales de provincia donde se realiza el registro en cuaderno de control.
- Adjuntar documentación a los cuadernos de investigación.
- Realizar el control de las desestimaciones.
- Efectuar el registro y actualización de toda causa en el sistema JL1.
- Notificar a los sujetos procesales con resoluciones emitidas por los fiscales de materia.
- Colaborar en la redacción y llenado de las actas de toma de declaraciones informativas a los imputados.
- Elaborar proyectos de actos conclusivos.
- Elaborar proyectos de resoluciones jerárquicas
- Realizar control de plazos de las conminatorias a los fiscales de Materia y Fiscal Departamental
- Coadyuvar y asistir al fiscal de materia con relación al estado y avance de los casos.
- Asistir a reuniones ordinarias o extraordinarias, convocadas por el Fiscal Departamental, elaborando el acta de los temas tratados.
- Coadyuvar a realizar los informes en relación con los objetivos trazados por el Ministerio Público.

**3. RELACIONES DEL CARGO**

<b>3.1. INTRAINSTITUCIONALES</b>
Fiscal Departamental
Fiscales de Materia
Fiscales Asistente, Técnicos Legales, auxiliares legales, notificadores de las Fiscalías Departamentales
Jefe(a) Administrativa Financiera, Asistentes de RRHH, contabilidad, Activos Fijos, Almacén
Unidad Informática
<b>3.2. INTERINSTITUCIONALES</b>
Policía Boliviana
Órgano Judicial
Gobierno autónomo municipal
Otras Instituciones.

**4. PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL CARGO**

<b>4.1. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>4.1.1. FORMACIÓN PROFESIONAL NECESARIA</b>	Egresado de Derecho o estudiante de tercer año de la carrera de Derecho.
<b>4.1.2. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b>	
<b>4.1.3. OTROS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS AL CARGO</b>	Conocimiento de: Manejo de paquetes
<b>4.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA</b>	<b>Experiencia laboral (general):</b> 1 años de experiencia en cargos similares <b>Experiencia específica:</b>

<b>4.3. APTITUDES PARA EL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integridad</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Ética</li><li>• Honestidad</li><li>• Puntualidad</li><li>• Compromiso</li><li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li><li>• Capacidad de toma de decisiones</li><li>• Capacidad de delegación de funciones</li><li>• Capacidad de trabajo en equipo</li><li>• Buenas relaciones humanas</li><li>• Sensibilidad Social</li><li>• Asertividad</li><li>• Empatía</li><li>• Calidez humana</li><li>• Solidaridad</li><li>• Iniciativa</li><li>• Proactividad</li><li>• Manejo de Conflictos</li><li>• Creatividad</li><li>• Coordinación</li></ul>
-------------------------------------	---

### **5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO**

Cumplir con los requisitos establecidos en los Art. 234, 236 y 239 de la CPE.

Para la función fiscal, cumplir con los Art. 19, 20, 21 y 39 de la LOMP.

No contar con antecedentes de violencia ejercida contra una mujer o cualquier miembro de su familia, que tenga sentencia ejecutoriada en calidad de cosa juzgada conforme el art. 13.I de la Ley N.º 348 Otros requisitos establecidos en la Normativa Interna del MP.

**. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

	<p><b>MANUAL DE PUESTO</b> <b>AUXILIAR LEGAR II</b></p>
<p><b>1.1. NOMBRE DEL CARGO</b></p>	<p>Auxiliar II</p>
<p><b>1.2. DENOMINACIÓN DEL CARGO</b></p>	<p><b>Auxiliar Legal II</b></p>
<p><b>1.3. CATEGORÍA</b></p>	<p>Operativo</p>
<p><b>1.4. ÁREA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>Fiscalía Departamental</p>
<p><b>1.5. DEPENDENCIA</b></p>	<p>Fiscal Departamental, Fiscal de Materia I, II, y III</p>
<p><b>1.6. PUESTOS BAJO MANDO O SUPERVISIÓN</b></p>	

**2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

<p><b>2.1. OBJETIVO DEL CARGO</b></p> <p>Brindar apoyo a las y los Fiscales en el cumplimiento de sus funciones, en el avance de los procesos penales y el control de plazos, realizando la recepción, ingreso al sistema JL1; así como, la recepción, registro, distribución de memoriales y otros a la Fiscalías especializadas y unidades que corresponde; según el procedimiento establecido.</p>
---

## **2.2. NORMAS QUE CUMPLIR**

- . Constitución Política del Estado.
- Ley N° 254 Código Procesal Constitucional
- Código Penal
- Ley N° 260 Orgánica del Ministerio Público.
- Ley N°1970 Código de Procedimiento Penal
- Ley N°1173 Ley de Abreviación Procesal Pena y Fortalecimiento de la Lucha Integral contra la violencia a Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres.
- Ley N° 586 de Descongestionamiento y Efectivización del Sistema Penal Procesal
- Ley 1443 Ley de Protección a las Víctimas de Femicidio, Infanticidio y Violación de Infante, Niña, Niño o Adolescente.
- Ley N° 004 de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas.
- Ley N°045 Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.
- Ley N°348 Ley Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia
- Ley N° 263 Trata y Tráfico de Personas
- Ley N°548 Código de Niña, Niño y Adolescente
- Ley N° 1008 del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas
- Ley N°913 Ley de Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Controladas
- Ley N°1333 Ley Del Medio Ambiente
- Ley N° 2492 Código Tributario Boliviano
- Otras disposiciones normativas vigentes

## **2.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- Coadyuvar al Fiscal de Materia en el ejercicio de la acción penal pública, la dirección funcional de las investigaciones y de la actuación policial, en los casos que le sean asignados para la investigación.
- Llevar un control de los casos con detenidos preventivos en el sistema JL1

- Ilustrar a los comparecientes sobre el objeto, alcance y límites de la conciliación en los casos permitidos por ley.
- Cumplir lo solicitado por los fiscales de materia e incluso sugerir proactivamente soluciones a las necesidades de las investigaciones en los despachos fiscales.
- Recepcionar todo tipo de instructivos de la Fiscalía General del Estado y Fiscalía Departamental cooperaciones solicitadas, documentos, oficios e invitaciones.
- Coadyuvar en todas las diligencias que se practiquen en las etapas del proceso penal y conciliatorio.
- Detectar duplicidad de casos abiertos en dependencias de la FELCC u otras unidades de recepción de denuncia y fiscalía e informar al fiscal asignado.
- Coordinar con las y los Fiscales Asistentes, Técnicos Legales y Auxiliares Legales de las diferentes Fiscalías Departamentales.
- Atender al público en general cuando requieran de información de los diferentes procesos penales y conciliatorios que se ventilen en el despacho fiscal.
- Recepcionar notificaciones de los diferentes juzgados, tribunales de la jurisdicción en el cual se desempeña la función pública.
- Recepcionar los diferentes memoriales, querellas, denuncias, informes policiales y otros de las partes del proceso y/o instituciones
- Asistir al Fiscal de Materia en el rol de turno programado.
- Asistir a las reuniones convocadas por el Fiscal Departamental y los Fiscales del Área.
- Efectuar la recepción, ingreso al sistema JL1, registro de distribución de causas nuevas a las unidades de fiscalías especializadas contempladas y correspondientes.
- Efectuar el seguimiento al cumplimiento de plazos procesales, mediante oficios, llamadas telefónicas y correo electrónico.
- Llevar en orden el despacho fiscal.

- Controlar la agenda de audiencias del Fiscal de Materia
- Coadyuvar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la Fiscalía Departamental y del Área o Unidad
- Elaborar el Programa Operativo Anual Individual POAI.
- Otras funciones encomendadas por su inmediato superior.

#### **2.4. FUNCIONES CONTÍNUAS QUE DESARROLLA**

- Revisión continua del sistema de gestión documental
- Recepcionar documentos dentro del proceso penal y cargar al sistema JL1
- Atender a las partes del proceso penal y conciliatorio
- Atender a los diferentes servidores públicos de otras instituciones como del órgano judicial.
- Asistir y coadyuvar en todo momento al Fiscal de Materia.
- Agendar los actos investigativos y audiencias dentro de cada uno de los procesos en el Sistema Informático JL1
- Registrar en el sistema JL1 la medida Sustitutiva para su posterior habilitación y control en el biométrico con excepción en asientos fiscales de provincia donde se realiza el registro en cuaderno de control.
- Adjuntar documentación a los cuadernos de investigación.
- Realizar el control de las desestimaciones.
- Efectuar el registro y actualización de toda causa en el sistema JL1.
- Notificar a los sujetos procesales con resoluciones emitidas por los fiscales de materia.
- Colaborar en la redacción y llenado de las actas de toma de declaraciones informativas a los imputados.
- Elaborar proyectos de actos conclusivos.
- Elaborar proyectos de resoluciones jerárquicas

- Realizar control de plazos de las conminatorias a los fiscales de Materia y Fiscal Departamental
- Coadyuvar y asistir al fiscal de materia con relación al estado y avance de los casos.
- Asistir a reuniones ordinarias o extraordinarias, convocadas por el Fiscal Departamental, elaborando el acta de los temas tratados.
- Coadyuvar a realizar los informes en relación con los objetivos trazados por el Ministerio Público.

### 3. RELACIONES DEL CARGO

<b>3.1. INTRAINSTITUCIONALES</b>
Fiscal Departamental
Fiscales de Materia
Fiscales Asistente, Técnicos Legales, auxiliares legales, notificadores de las Fiscalías Departamentales
Jefe(a) Administrativa Financiera, Asistentes de RRHH, contabilidad, Activos Fijos, Almacén
Unidad Informática
<b>3.2. INTERINSTITUCIONALES</b>
Policía Boliviana
Órgano Judicial
Gobierno autónomo municipal
Otras Instituciones.

### 4. PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL CARGO

<b>4.1. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>4.1.1. FORMACIÓN PROFESIONAL NECESARIA</b>	Egresado de Derecho o estudiante de cuarto año de la carrera de Derecho.

<p><b>4.1.2. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA</b></p>	
<p><b>4.1.3. OTROS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS AL CARGO</b></p>	<p>Conocimiento de: Manejo de paquetes</p>
<p><b>4.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA</b></p>	<p><b>Experiencia laboral (general):</b> 1 año de experiencia en cargos similares</p> <p><b>Experiencia específica:</b></p>
<p><b>4.3. APTITUDES PARA EL CARGO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de delegación de funciones</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> <li>• Sensibilidad Social</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Calidez humana</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Coordinación</li> </ul>
--	---

## 5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Cumplir con los requisitos establecidos en los Art. 234, 236 y 239 de la CPE.

Para la función fiscal, cumplir con los Art. 19, 20, 21 y 39 de la LOMP.

No contar con antecedentes de violencia ejercida contra una mujer o cualquier miembro de su familia, que tenga sentencia ejecutoriada en calidad de cosa juzgada conforme el art. 13.I de la Ley N.º 348 Otros requisitos establecidos en la Normativa Interna del MP.

### 5.6 Proceso de reclutamiento, selección y contratación

#### 5.6.1 Reclutamiento

Los procesos de reclutamiento de personal en las entidades públicas comprendidas en el alcance del presente Estatuto estarán fundados en los principios de mérito, competencia y transparencia, a través de procedimientos que garanticen la igualdad de condiciones de selección. Los procesos de reclutamiento de personal deberán ser realizados mediante convocatorias internas y externas.

Análisis interno de personal

Etapa	Procedimiento	Instrumento	Plazo	Responsable
1	Realizar un análisis de cada servidor público, sobre sus características personales, desempeño laboral si su perfil personal guarda relación con el perfil del puesto que ocupa (POA)			Jefe de unidad de recursos humanos

PROPUESTA DEL PROYECTO

2	Elaboración de un informe de resultados sobre el análisis de la oferta interna del personal	Informe escrito	5 días	Jefe de unidad de recursos humanos
---	---	-----------------	--------	------------------------------------

Etapa	Procedimiento	Instrumento	Plazo	Responsable
1	Identificación de la existencia de un puesto en acéfalo en la fiscalía			Jefe de unidad de recursos humanos
2	Solicitar al jefe de unidad de recursos humanos, para que elija las siguiente alternativa.  Inicie proceso de reclutamiento	Formulario 03 (solicitud de cobertura de acefalia)	2 días	Jefe de unidad de recursos humanos
3	Verificación de condiciones previas al reclutamiento  Disponibilidad de ítem (de presupuesto)  actualización de POAI del puesto en acéfalo	Formulario 04 (certificación de disponibilidad presupuestaria)	3 días	Jefe de unidad de recursos humanos
4	Elección de la modalidad de reclutamiento a utilizar en función de la categoría y nivel del puesto a cubrir  -Invitación directa  -Convocatoria pública interna o externa		3 días	Jefe de unidad de recursos humanos
5	Elaboración del cronograma de actividades del proceso de reclutamiento selección del personal	Cronograma de actividades	1 día	Unidad de recursos humanos

6	Elaboración del formato de convocatoria (interna o externa)	Formato de convocatoria	1 día	Unidad de recursos humanos
7	Publicación de la convocatoria mediante comunicación interna colocada en un lugar visible de la institución  Publicación externa de la convocatoria mediante su pagina oficial y en el SICOES	Publicación de la convocatoria	2 días	Unidad de recursos humanos
8	Presentación de postulantes	Curriculum vitae	5 días	Postulantes
9	Apertura y listado de postulantes	Acta y lista de postulantes	1 día	Unidad de recursos humanos

### 5.6.2 Selección

Etapa	Procedimiento	Instrumento	Plazo	Responsable
1	Determinación del sistema de calificación para cada una de la etapas de selección del personal	Formulario de calificación		Unidad de recursos humanos
2	Evaluación curricular		1 día	Unidad de recursos humanos
3	Evaluación de capacidad técnica	Examen escrito	1 día	Unidad de recursos humanos
4	Evaluación de cualidades personales	Entrevista estructurada	1 día	Unidad de recursos humanos

5	Elaboración del cuadro de calificación final	Calificación final	1 día	Unidad de recursos humanos
6	Elaboración de la lista de finalistas	Lista de finalistas	1 día	Unidad de recursos humanos
7	Elaboración de informe de resultados	Informe de resultados	2 día	Unidad de recursos humanos
8	Elección del ocupante del puesto en base al informe de resultados	Acta de elección	1 días	Unidad de recursos humanos
9	Comunicación escrita de los resultados del proceso de reclutamiento y selección, a los candidatos de la lista de finalistas	Cartas de aviso Informe de resultados	4	Unidad de recursos humanos
10	Nombramiento y posesión del servidor público	Memorándum de designación	1 día	Jefe de unidad de recursos humanos

### 5.6.3 Contratación o integración

Etapa	Procedimiento	Instrumento	Plazo	Responsable
1	Proporcionar al servidor público incorporado información relativa a los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el PEI y funciones de la Fiscalía.	Comunicación interna	El primer día de labor	Jefe de unidad de recursos humanos

2	Proporcionar al servidor público incorporado información relativa a los objetivos y tareas que tiene que cumplir dentro del puesto de trabajo, así como una orientación permanente en el puesto de trabajo a fin de lograr una adecuación persona-puesto	Manual de funciones del puesto	Inducción de 80 días adecuación (persona-puesto)	Jefe de unidad de recursos humanos
3	Firma del (POAI) del puesto		El primer día de labor	Servidor público, jefe inmediato

### 5.7. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

Habiendo concluido con los modelos de Actualización de los Manuales de Funciones y Procedimientos se llega a la conclusión de:

Para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se procedió a realizar un manual de funciones especificando a detalle el perfil idóneo para un puesto, para lo cual se presentan formatos, este proceso se dio para disminuir la rotación en las Áreas de Recursos Humanos y de Litigación.

En esta propuesta se recomienda aplicar el Manual de Funciones y que los postulantes y los encargados cumplan con los requisitos o en caso contrario no se tomara en cuenta su postulación.

También se recomienda, brindar información necesaria en la etapa de contratación sobre los manuales de funcionamientos de su puesto.

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. CONCLUSIONES**

Para concluir con este proyecto de investigación referente a la propuesta de elaboración de un manual de funciones para el procedimiento de reclutamiento selección y contratación, se realizó una actualización de un Manual de Funciones para las áreas de Recursos Humanos y la Unidad de Litigación respondiendo a las preguntas de nuestros objetivos planteados.

El manual de funciones facilita el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de varias maneras. Primero, proporciona una descripción clara de las responsabilidades y requisitos para cada puesto, lo que ayuda a los candidatos a entender mejor lo que se espera de ellos. Esto mejora la alineación entre las habilidades de los candidatos y las necesidades de la institución.

Además, al contar con un manual de funciones detallado, la persona encargada de recursos humanos puede identificar de manera más efectiva a los candidatos que cumplen con los criterios específicos del puesto. Esto ahorra tiempo durante el proceso de selección al centrarse en los candidatos adecuados. En el proceso de contratación, el manual de funciones también puede ser utilizado para establecer expectativas claras desde el principio. Los funcionarios comprenden sus roles y responsabilidades, lo que contribuye a un mejor desempeño y satisfacción laboral.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Se puede llegar a realizar las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a la Fiscalía Departamental de Tarija realizar una normativa interna que indique específicamente que está prohibido la rotación del personal si no cumple las condiciones detalladas y específicas en el manual de funciones

Se recomienda rotar al personal cuando haya infracciones o faltas graves de parte de los funcionarios de acuerdo con el régimen disciplinario la ley N.º 260 Como resultado de los procesos disciplinarios concluidos con sanción, es la responsable de registrar y mantener actualizada la información de los antecedentes disciplinarios de todo el Régimen Disciplinario.