



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo Marcel Fernando Udaeta España.....

autor/a de la tesis titulada:

PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN BASE AL ENFO-QUE POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL ÓRGANO JUDICIAL PARA HACER EFICIENTE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LOS CUALES HA SIDO CREADA

mediante el presente documento, declaro que la obra mencionada es de mi exclusiva autoría y producción. Esta tesis ha sido elaborada como uno de los requisitos previos para la obtención del título de: "Magíster en Gestión Pública Judicial" en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

Cesión de Derechos:

1. **Derechos Cedidos:** A partir de la fecha de la defensa de grado, cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación de la obra. La Universidad está autorizada a utilizar esta obra por cualquier medio, actualmente conocido o que se desarrolle en el futuro, siempre y cuando dicha utilización no se realice con fines de lucro. Esta cesión incluye la reproducción total o parcial en formatos virtual, electrónico, digital, u óptico, así como su uso en red local e Internet.
2. **Responsabilidades del Autor:** Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación o demanda por parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra mencionada, asumiré toda la responsabilidad legal frente a dichos terceros y frente a la Universidad, incluyendo, sin limitación, la defensa de tales reclamaciones y el mantenimiento de la Universidad indemne frente a las mismas.
3. **Entrega de Ejemplares:** En esta fecha, entrego a la biblioteca de la Universidad un ejemplar de la obra y sus anexos, en formatos impreso y digital o electrónico.

Fecha. 21-11-2025

Firma: .....



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA JUDICIAL

**PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN BASE AL ENFOQUE
POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DEL ÓRGANO JUDICIAL PARA HACER EFICIENTE EL
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LOS CUALES HA SIDO
CREADA**

Tesis presentada para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública Judicial

MAESTRANTE: MARCEL FERNANDO UDAETA ESPAÑA

Sucre – Bolivia

2024

DEDICATORIA

A mis queridos papas, Enrique y Alcira, a mis hermanos, Roberto, Stenka y Verónica, a mi esposa Leda Eniseth y mis hermosos retoños, Jhasmany Marcel, Ignacio Leonel y Camila Eniseth, quienes con mucho amor, sacrificio, comprensión, confianza y apoyo absoluto me dieron sus fuerzas para seguir adelante.

Que Diosito, la Virgen María y nuestro milagroso Tata San Mauro Abad, los bendigan siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a la Virgen María y a nuestro milagroso Tata San Mauro Abad, por darme la vida, fuerza y sabiduría, por estar conmigo en todo momento y brindarme su bendición para seguir adelante.

A mis queridos papas, Enrique y Alcira, por el amor infinito, sacrificio y apoyo incondicional que me brindaron.

A mis queridos hermanos, a mi esposa y mis hijitos, quienes estuvieron a mi lado en cada momento brindándome su apoyo moral e incondicional.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por darme la oportunidad de seguir aprendiendo y forjar mis conocimientos.

A todos y cada uno de los docentes, por la enseñanza impartida.

Al personal de la institución, por su colaboración y orientación que me ofrecieron.

A mis compañeros, por todo su apoyo y amistad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
Planteamiento del problema	ix
Situación problemática	ix
Situación proyectada	xi
Formulación del problema	xii
Justificación.....	xii
Delimitaciones.....	xiii
Delimitación temática.....	xiii
Delimitación temporal	xiii
Delimitación espacial	xiii
Objetivos	xiii
Objetivo general.....	xiii
Objetivos específicos.....	xiii
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL.....	1
1.1 Marco teórico.....	1
1.1.1 El talento humano	1
1.1.2 Importancia del talento humano en una empresa	1
1.1.3 Funciones del departamento de Recursos Humanos	2
1.1.4 Actividades del departamento de Recursos Humanos	3
1.1.5 Diseño de puestos	4
1.1.6 Concepto de puesto	4
1.1.7 Diseño de puestos	5
1.1.8 Modelos para diseñar puestos.....	7
1.1.9 Modelo clásico o tradicional.....	7
1.1.10 Modelo humanista	10

1.1.11	Modelo contingente	11
1.1.12	Modelo de diseño de puestos elegido	13
1.1.12.1	Enriquecimiento de los puestos	13
1.1.12.2	Descripción y análisis de puestos	14
1.1.12.3	Concepto de descripción de los puestos	14
1.1.12.4	Definiciones de descripción de puestos.....	14
1.1.12.5	Concepto de análisis de puestos	14
1.1.12.6	Definiciones de análisis de puestos	14
1.1.12.7	Métodos para reunir datos sobre los puestos.....	16
1.1.12.8	Etapas del proceso de análisis de puestos	17
1.1.12.9	Los usos de la descripción y el análisis de puestos	18
1.2	Marco contextual	18
1.2.1	Órgano judicial	18
1.2.2	Dirección Administrativa y Financiera.....	19
1.2.3	Misión de la Dirección Administrativa y Financiera	20
1.2.4	Visión de la Dirección Administrativa y Financiera.....	20
1.2.5	Actividad Principal de la Dirección Administrativa y Financiera.....	20
1.2.6	Nombre de las Entidades sobre las que se ejerce la tuición	20
1.2.7	Objetivos Institucionales	21
1.2.8	Objetivos Estratégicos	22
1.2.9	Situación Jurídica Legal de la Institución	24
1.2.10	Organización de la Dirección Administrativa y Financiera	24
1.2.11	Recursos y Financiamiento.....	29
1.3	Delimitación temporal.....	30
1.3.1	Atribuciones del Directorio	30
1.3.2	Principales fuentes de Recurso	31
1.3.3	Principales Gastos o Egresos y Proveedores	31
1.4	Marco legal.....	31

1.4.1	La constitución Política del Estado y la contratación de personas en entidades públicas de Bolivia	31
1.4.2	Sistema de Administración de Personal (SAP) de la Ley SAFCO N° 1178.....	33
1.4.3	Jurisprudencia relacionada al tema de investigación.....	41
1.4.3.1	Análisis de la Sentencia Constitucional 0848/2023-S4 en Bolivia	41
1.4.3.2	Análisis de la Sentencia Constitucional 0633/2024-S3 del 12 de agosto de 2024 en Bolivia	42
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO		44
2.1	Resultado de encuestas al personal de la DAF del Órgano Judicial.....	44
2.2	Resultado de la encuesta realizada al Jefe de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa Financiera del Órgano Judicial.....	59
CAPÍTULO III. PROPUESTA.....		65
3.1	Justificación de la propuesta.....	65
3.2	Importancia del proceso.....	65
3.3	Procedimiento de alerta de necesidad de contratación de personal.....	67
3.3.1	Funcionamiento del proceso de alerta.....	71
3.4	Pasos para desarrollar el proceso de contratación propuesto.....	72
3.4.1	Determinación del objetivo de contratación.....	72
3.4.2	Identificación de las personas que participarán en el proceso	73
3.4.3	Redactar la descripción del perfil del puesto.....	73
3.4.4	Publicitar la búsqueda de personal.....	74
3.4.5	Revisar las solicitudes.....	74
3.4.6	Realizar el primer contacto telefónico.....	74
3.4.7	Evaluación de las competencias	75
3.4.8	Entrevistas personales.....	75
3.4.9	Toma de decisión	75
3.4.10	Revisión de antecedentes y referencias.....	75
3.4.11	Hacer la oferta de empleo al candidato ganador	76
CONCLUSIONES		77

RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	82

RESUMEN

El documento aborda el proceso de selección de personal en el Órgano Judicial de Bolivia, destacando la importancia de seguir procedimientos científicos y legales para garantizar la contratación de individuos competentes; se enfatiza que un proceso de selección bien estructurado no solo mejora la calidad de las decisiones judiciales, sino que también fomenta la confianza pública en la institución. La claridad en las competencias a evaluar y la preparación de preguntas clave para las entrevistas son aspectos fundamentales; además, se subraya la necesidad de informar adecuadamente a los candidatos sobre los detalles de la entrevista y de realizar una oferta de empleo formal al candidato seleccionado.

El diagnóstico revela una serie de deficiencias en los procesos de contratación actuales; solo un 6.7% de los encuestados participó en convocatorias públicas, lo que sugiere una falta de transparencia y equidad; la contratación interna, aunque puede motivar al personal y aprovechar el conocimiento organizacional, también puede limitar la diversidad y dar lugar a acusaciones de favoritismo; la mayoría de los encuestados expresó inseguridad sobre la transparencia de su proceso de contratación y una falta de oportunidades para proporcionar retroalimentación; estos hallazgos resaltan la necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia en los procedimientos de contratación.

Como propuesta, se sugiere implementar un proceso de selección más estructurado y transparente, basado en un método organizado de 11 pasos; este proceso incluiría la identificación de la necesidad de contratación, la definición de objetivos, la redacción de descripciones de puestos, y la evaluación de competencias, entre otros; la retroalimentación se considera crucial para mejorar la eficiencia y la experiencia de los candidatos y del equipo de contratación; además, se destaca la importancia de atraer y retener talento mediante estrategias adecuadas, asegurando que el personal contratado cumpla con las regulaciones laborales y las necesidades de la institución.

ABSTRACT

The document addresses the personnel selection process in the Judicial Branch of Bolivia, highlighting the importance of following scientific and legal procedures to ensure the hiring of competent individuals. It emphasizes that a well-structured selection process not only improves the quality of judicial decisions but also fosters public trust in the institution. Clarity in the competencies to be assessed and the preparation of key questions for interviews are fundamental aspects; furthermore, it underscores the need to adequately inform candidates about the details of the interview and to make a formal job offer to the selected candidate.

The diagnosis reveals a series of deficiencies in the current hiring processes; only 6.7% of respondents participated in public calls, suggesting a lack of transparency and fairness. Internal hiring, while it can motivate staff and leverage organizational knowledge, may also limit diversity and lead to accusations of favoritism. The majority of respondents expressed insecurity regarding the transparency of their hiring process and a lack of opportunities to provide feedback. These findings highlight the need to improve communication and transparency in hiring procedures.

As a proposal, it is suggested to implement a more structured and transparent selection process based on an organized 11-step method. This process would include identifying the need for hiring, defining objectives, drafting job descriptions, and assessing competencies, among others. Feedback is considered crucial for improving the efficiency and experience of candidates and the hiring team. Additionally, the importance of attracting and retaining talent through appropriate strategies is emphasized, ensuring that hired personnel comply with labor regulations and meet the institution's needs.

INTRODUCCIÓN

La administración del personal implica utilizar los esfuerzos, experiencias, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de una organización para beneficiar al individuo, a la organización y al país en general. Su objetivo es ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y comportamiento personal y social que satisfaga sus necesidades y genere resultados positivos en la entidad pública o privada.

La productividad se logra al alcanzar metas y utilizar los recursos de manera eficiente y costo-efectiva. Para ser competitivos, es esencial integrar de manera eficiente a las personas con los recursos físicos y materiales necesarios, maximizando sus capacidades y satisfaciendo sus necesidades humanas, al tiempo que se mantienen relaciones positivas entre el personal.

Planteamiento del problema

Situación problemática

Las instituciones públicas en Bolivia están enfrentando un aumento en la cantidad de información que deben manejar sobre su personal, desde la contratación hasta su permanencia. Esto incluye aspectos como el perfil de los trabajadores, sus aspiraciones, evaluaciones, planes de mejora y objetivos institucionales. Como resultado, es necesario que las instituciones cuenten con herramientas adecuadas para seleccionar y dar seguimiento al personal de manera eficiente, así como obtener datos estadísticos relevantes. Esto les permitirá tomar decisiones informadas y gestionar la información de manera efectiva.

Es conocido que la labor de un empleado siempre ha sido evaluada cuando trabaja para alguien más. Sin embargo, en las instituciones públicas, especialmente en la última década, se ha considerado que esta evaluación tradicional no es suficiente, por lo que se ha adoptado un procedimiento informal de evaluación del desempeño laboral para valorar cómo los trabajadores están rindiendo en sus roles, esta evaluación informal, lamentablemente no responde a criterios técnicos relacionados a la valoración de competencias de los empleados públicos, sino que, califican criterios de solo cumplimiento de algunos criterios más administrativos que del desenvolvimiento del empleado, por ejemplo, número de trámites procesados, cantidad de casos atendidos, etc., y que solo apuntan a la esfera administrativa de lo que realiza el empleado.

La dotación de personal en las instituciones públicas es regulada por normas nacionales y otras específicas de cada institución, se llaman a concurso de méritos en algunos casos y en otros se realizan invitaciones directas a profesionales para que ocupen los cargos vacantes en las entidades del gobierno.

Es casi un problema generalizado en todas las entidades del sector público de varios países del mundo y de Bolivia también, que el personal que se contrata en cada una de las instituciones no responde a criterios científicos que busquen la eficiencia de las entidades, sino que se lleva por el lado político, por el favoritismo partidario o por otras razones ajenas a la ciencia de la dotación de recursos humanos.

Esto causa que el personal que llega a trabajar en las distintas reparticiones de las entidades públicas no esté debidamente calificado para el puesto que demanda la entidad, o que se llegue a contratar una cantidad superior o inferior a la necesaria de acuerdo a los objetivos, tareas y funciones que se demandan en las entidades públicas.

La Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial cumple tareas de altísima importancia para todas las entidades que dependen de este órgano nacional, y lamentablemente también se halla expuesta a esta problemática, lo que ocasiona que no se lleguen a cumplir con los propósitos de la forma debida, se tengan presupuestos a veces excesivos o en muchos casos la excesiva rotación de personal que se tiene al interior de la Dirección.

Es, por tanto, necesaria la intervención de la ciencia de recursos humanos para que se dote del personal en la justa medida para esta unidad del Órgano Judicial, de forma que se llegue a la eficacia institucional, de esta forma se responderá a la demanda social hacia el Órgano Judicial, que depende en gran medida del correcto funcionamiento de la Dirección Administrativa y Financiera que es parte de ella, así se optimizarán los esfuerzos y recursos del Estado.

En casos en que la asignación de personal para una determinada institución, no sea la adecuada, influye negativamente en el desempeño de toda la institución, porque el diseño organizacional de puestos de la entidad, demanda de comienzo, ciertas capacidades, ciertos requerimientos totalmente específicos, para poder lograr los tan ansiados objetivos institucionales.

En el caso de las entidades públicas, la demanda de un adecuado funcionamiento, del logro de los objetivos, es, o más bien, debiera ser el doble, porque es a la sociedad en su conjunto a la que sirve, por lo que el tratamiento de la administración de los recursos humanos en estas entidades, debiera ser mucho más riguroso que en las empresas o instituciones privadas, aspecto que no se da generalmente en países en vías de desarrollo como Bolivia, donde se deja de lado estos aspectos importantísimos de la administración de recursos humanos, que se ven influenciados y hasta a veces restringido por lineamientos normativos o de otra índole que no les permite llegar a su óptimo deseado.

En caso de no tomar acción en este tema, la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, se podría ver afectada negativamente, en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.

Otro punto importante a considerar es que además de que se debe verificar la demanda de cada puesto laboral en esta Dirección, también se debiera considerar la cantidad de puestos laborales, en función de la cantidad de trabajo a desarrollar, que surge de la demanda procesal de todas las unidades a las que administra, que son todas las demás que dependen del órgano Judicial, porque esta, es una Dirección central o general para todas las dependencias de este Órgano del Estado.

Situación proyectada

Un adecuado procedimiento de dotación de personal en la DAF del Órgano Judicial, permitirá que cada uno de los funcionarios de esta importante dirección administrativa, desarrolle debidamente las funciones de su puesto laboral, de acuerdo a lo que manda su manual de funciones, observando sus dependencias y codependencias en la estructura organizacional de la DAF.

En la actualidad, la eficacia y eficiencia en la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial se encuentran en entredicho debido a la forma actual del proceso de dotación de personal. Este proceso, caracterizado por una falta de alineación entre las competencias requeridas y las habilidades del personal seleccionado, genera un panorama gris que afecta directamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. La carencia de un enfoque sistemático y basado en competencias ha llevado a la contratación de personal que, aunque pueda cumplir con los requisitos básicos, no necesariamente posee las habilidades y actitudes necesarias para enfrentar los desafíos del Órgano Judicial. Esta situación no solo compromete la calidad del servicio, sino que también pone en riesgo la capacidad del Órgano Judicial para responder de manera efectiva a las demandas de la sociedad, lo que resalta la urgencia de una revisión y optimización del proceso de dotación de personal.

Pero, además, y como se mencionó anteriormente, es preciso dotar a la DAF del Órgano judicial de la cantidad suficiente de trabajadores para que no se den cuellos de botella en el manejo de la documentación e información que se maneja en la Dirección Administrativa Financiera, que hace que operen con normalidad todos los demás componentes del Órgano Judicial.

Es por ello que es preciso adecuar las normas establecidas a nivel nacional, y las propias del Órgano Judicial, a la realidad a la que se enfrenta la DAF, haciendo que en momentos donde requiera de más personal, se activen mecanismos internos y/o externos para cubrir necesidades temporales o definitivas de personal en esta Dirección.

De esta forma, se eliminarán los retrasos que muchas veces se presentan en la actualidad, por causas internas o externas de la propia Dirección Administrativa Financiera, como por ejemplo bajas médicas de personal, bajas por vacaciones u otras de normal desarrollo institucional, e incluso, cuando se detectase una disminución de la eficiencia del trabajo de la DAF, se puedan aplicar las medidas inmediatas para resolver esas deficiencias accidentales o permanentes.

Por ello es que es importante considerar la cantidad de puestos en la DAF del Órgano Judicial, como también, de cada uno de los puestos que allí se deben tener, con la propuesta, se va a tener un correcto procedimiento que equilibre la demanda laboral y la oferta de producto que debe tener la Dirección Administrativa Financiera.

Formulación del problema

Por todo lo anteriormente señalado se plantea el siguiente problema de estudio:

¿Cómo puede el personal de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial alcanzar resultados en términos de eficacia y eficiencia a partir de la optimización de su propio proceso de dotación de personal?

Justificación

El aporte práctico de la investigación que se propone realizar, beneficiará a la DAF del Órgano Judicial en primer lugar, porque se realizará un análisis de cantidad de puestos que debiera tener esta Dirección en consideración de dos elementos: el primero, la carga laboral que tiene; y, lo que la sociedad en su conjunto demanda de esta importantísima Dirección de este Órgano Estatal; además de que se realizará un análisis de cada puesto laboral que se tiene y debiera tener en esta Dirección, de acuerdo al análisis previamente descrito, así, de esa manera, se podrá dar un aporte real, positivo y concreto a esta Dirección del Órgano Judicial del país.

El aporte teórico de la investigación se plasmará en el marco teórico de la tesis, donde se tratará el tema de la administración del talento humano, que es el nuevo concepto que se maneja en la actualidad, que ha reemplazado al anterior que se tenía, de recursos humanos, por ello este aporte teórico, también será novedoso, además de que se aplicará en una entidad pública, cuando generalmente se realiza en empresas u organismos privados, lo que también representa una innovación en la presente investigación.

La pertinencia de la investigación, se da a partir del momento histórico en el que se realiza la investigación, en el año previo al de las nuevas elecciones de autoridades del Órgano Judicial del Estado, momento oportuno para que la propuesta sea considerada para una optimización del funcionamiento del talento humano de la DAF del Órgano Judicial, ya

que la nueva administración o nuevas autoridades, podrán o más bien, debieran introducir mejoras en el órgano Judicial en todos los niveles. Además de que lógicamente, la propuesta busca desde su propuesta, la mejora de la eficiencia y eficacia de la DAF en función de una mejor administración del talento humano y de puestos de la Dirección.

Delimitaciones

Delimitación temática

El tema de investigación, se centra en la administración del talento humano, aplicado a la institución pública, en este caso la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial del Estado, dirección cuyo accionar repercute en todas las demás entidades del Órgano Judicial.

La novedad será la consideración del enfoque por competencias en la selección de personal para el Órgano Judicial, lo que beneficiará a la dotación de personal en esta unidad administrativa, pero de gran importancia en este Órgano nacional, en busca de que supere rápidamente problemas de alto tráfico de trabajo administrativo que ingrese a la Dirección y que se cumplan eficientemente los objetivos de la Dirección y de la entidad en su conjunto.

Delimitación temporal

El horizonte de tiempo que se plantea para la realización de la presente investigación, es de 4 meses calendario, desde el mes de septiembre del 2022, hasta el mes de diciembre del mismo año. A estos 4 meses se deberá añadir un mes más para la presentación y defensa de la tesis de grado de maestría.

Delimitación espacial

En cuanto al espacio, la investigación tocará de manera directa a la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial del Estado, que se encuentra en la ciudad de Sucre.

Objetivos

Objetivo general

Optimizar el proceso de dotación de personal en la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, con el propósito de contar de forma eficaz y eficiente con personal idóneo y meritocrático que coadyuve en la obtención de los objetivos institucionales.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar el sustento teórico relacionado al objeto de estudio relacionado a la administración del talento humano, y su aplicación a entidades del sector público.

- ✓ Diagnosticar el estado actual organizacional de la DAF del Órgano Judicial del Estado.
- ✓ Determinar los lineamientos administrativos y estratégicos que posee la DAF del Órgano Judicial en la actualidad.
- ✓ Identificar el marco normativo al cual se debe la DAF del Órgano Judicial.
- ✓ Describir los componentes de la propuesta a desarrollar como aporte de la investigación

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 El talento humano

Para (Chiavenato, 2020), toda empresa debe contar con un área de recursos humanos encargada de la administración del personal, incluyendo contrataciones, despidos, incentivos, capacitaciones y descripciones de puestos. A través de estas acciones, se busca motivar y crear un ambiente laboral adecuado para todos los trabajadores de la empresa. Los recursos humanos se refieren al conjunto de empleados o colaboradores de la organización, y también se conocen como la función encargada de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Según Schein (1985), el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la organización; en donde tenemos que el sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo. (Bateman & Snell, 2004)

El departamento de recursos humanos de una empresa busca asegurarse de que las estrategias y políticas de cada departamento sean las más adecuadas, brindando asesoría y consultoría a cada uno. Investiga la relación entre los recursos humanos y el proceso productivo de la empresa, lo que resulta en un proceso más eficiente gracias a la selección y contratación de los mejores talentos disponibles. También se maximiza la calidad del proceso productivo gracias a la capacitación del personal.

1.1.2 Importancia del talento humano en una empresa

El departamento de recursos humanos se establece cuando los gerentes y administradores de la empresa sienten la necesidad de contar con un área especializada en funciones que se vuelven gradualmente más complicadas. Al principio, suele ser pequeño y dirigido por un ejecutivo de nivel medio. Sus actividades incluyen mantener registros de los empleados actuales, asegurarse del cumplimiento de los requisitos legales y colaborar en el reclutamiento y selección de nuevos candidatos. (Bateman & Snell, 2004)

El departamento de recursos humanos se vuelve fundamental a medida que una empresa crece. Brinda servicios para ayudar a los empleados y a la organización a alcanzar sus metas, y toma decisiones estratégicas para promover un entorno laboral eficiente y productivo.

(Bateman & Snell, 2004) presentan, en su libro de dirección y administración de recursos humanos, que el trabajo de un departamento de recursos humanos es que “la gente

se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización”.

Cabe destacar que los recursos humanos representan una inversión significativa para cualquier empresa. A menudo, se subestiman los beneficios que puede aportar esta área de la empresa.

Los recursos humanos desempeñan un papel fundamental en la gestión de una empresa. Aunque sus beneficios pueden no ser inmediatamente cuantificables, su influencia en el ambiente laboral, la resolución de conflictos y el desarrollo de los empleados es invaluable para el éxito a largo plazo de la organización.

1.1.3 Funciones del departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos desempeña funciones específicas de relación empresa-personal para ayudar al proceso productivo de la empresa. Las principales funciones son:

Planeación: Suministrar el personal adecuado en el momento adecuado.

Reclutamiento: Buscar y recibir solicitudes de empleo para cubrir las vacantes.

Selección de personal: Identificar al mejor candidato para el puesto vacante.

Orientación y capacitación: Proporcionar la capacitación necesaria para mejorar el rendimiento de los empleados.

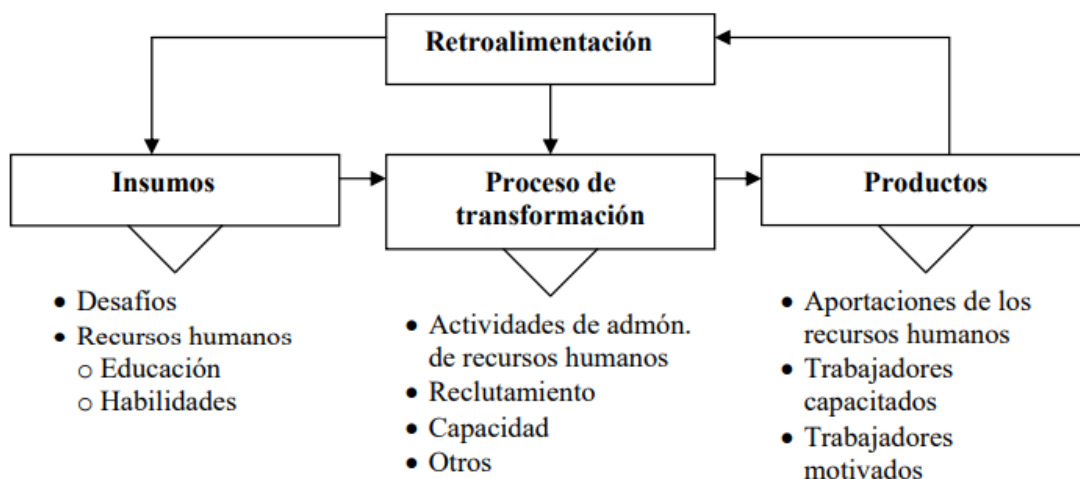
Evaluación: Medir la eficiencia laboral del departamento.

Retroalimentación: Brindar conocimientos y señalar áreas de mejora en la empresa.

Funciones del administrador de recursos humanos: Obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener personal para cubrir las necesidades de la empresa.

En resumen, el departamento de recursos humanos cumple funciones clave para garantizar el buen funcionamiento de la empresa en relación con su personal. (Chiavenato, 2020)

Gráfico N° 1: Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de recursos humanos



Nota: Werther W. y Davis K., 2004

1.1.4 Actividades del departamento de Recursos Humanos

Las actividades principales del departamento de Recursos Humanos se dividen en cuatro categorías:

Provisión de personal: Determinar la composición de los recursos humanos de la empresa, incluyendo contratación, selección, rotación y registros de personal.

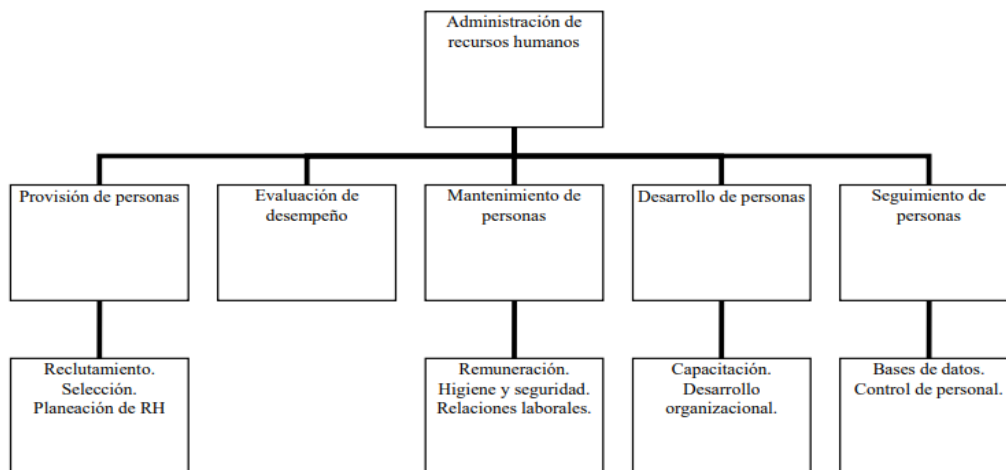
Desarrollo: Enseñar nuevas habilidades a los empleados y mejorar las existentes, influyendo en sus actitudes.

Compensación: Estudiar los sueldos y salarios de manera equitativa, considerando los aumentos basados en el desempeño de cada empleado.

Relaciones con el sindicato y los empleados: Mantener buenas relaciones entre la empresa y los empleados, mediando en caso de desacuerdos. Los sindicatos se encargan de asegurar un trato equitativo para ambas partes.

En resumen, el departamento de Recursos Humanos se enfoca en la provisión de personal, el desarrollo de habilidades, la compensación justa y las relaciones laborales adecuadas. (Bateman & Snell, 2004)

Gráfico N° 2: *Propuesta de la organización de un departamento de recursos humanos*



Nota: (Bateman & Snell, 2004)

Hay que mencionar que la forma en la que se diseñen y dirijan estas actividades del departamento de recursos humanos depende totalmente de las condiciones en las que se encuentre la organización y los objetivos que se hayan establecido desde el principio. (Bateman & Snell, 2004)

1.1.5 Diseño de puestos

El trabajo en las organizaciones no se hace aleatoriamente. La forma en que trabajan las personas dentro de ellas depende más que nada de cómo fue planeado, diseñado organizado su puesto. En suma, del modo en que las tareas fueron distribuidas entre toda la organización.

El diseño organizacional determina la estructura de cada puesto y estos formaron parte integral de la forma estructural de cada organización. Esta estructura determina la distribución, composición y grado de especialización de los cargos. El diseño organizacional representa la arquitectura de una organización, es decir, cómo se estructuran y distribuyen los órganos, las relaciones de comunicación entre ellos.

Cuando las estructuras organizacionales son rígidas, los títulos de los puestos también son fijos. Si la empresa es flexible, también lo es el puesto. Cuanto más ágil y flexible sea la estructura organizativa, más puestos y tareas cambiarán y mayor será la presencia de equipos interdisciplinarios. (Chiavenato, 2020)

1.1.6 Concepto de puesto

El concepto de puesto de trabajo fue resultado de la división del trabajo impuesta por el antiguo modelo burocrático tradicional. A medida que los formatos organizativos

evolucionan y se alejan del modelo burocrático, con sus departamentos y divisiones, los puestos de trabajo también se transforman gradualmente en actividades colaborativas realizadas por equipos que trabajan en plataformas virtuales. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RRHH aún analizan y describen los puestos como en el pasado. (Chiavenato, 2020)

En las organizaciones, las personas desempeñaban un trabajo determinado, que no es necesariamente estable ni tampoco está siempre bien definida. En general, si queríamos saber lo que alguien hacía en una organización le preguntábamos cuál era el puesto que ocupaba. De tal manera, teníamos conocimiento de las funciones que esa persona desempeñaba en la organización y teníamos una idea de su importancia y posición jerárquica. Para la organización, el puesto era fundamental para asignar a estas personas las responsabilidades organizativas. Para la persona, el puesto representaba una fuente importante de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresaban a la organización a lo largo de su extensa trayectoria profesional, siempre ocupaban algún puesto. (Chiavenato, 2020)

Desde otra perspectiva, un trabajo es una unidad organizativa que consta de un conjunto de deberes y responsabilidades distintos de otros trabajos. Estos puestos fueron utilizados por la empresa para desplegar empleados para lograr los objetivos organizacionales. Desde la perspectiva de las personas, el trabajo representa un medio para realizar tareas dentro de una organización y alcanzar metas personales. En otras palabras, el lugar de trabajo era el vínculo entre la organización y las personas que allí trabajaban. (Chiavenato, 2020)

Sin embargo, debido a su carácter burocrático e inflexible, rígida, definitiva, formalizada, aislada, cerrada y limitada), el concepto de puesto cedió su lugar al concepto de equipo. No obstante, el concepto de puesto todavía existe en muchas organizaciones, aun cuando la mayoría de ellas trata de ampliar su concepto de puesto. El hecho es que el trabajo ha dejado de ser individual para ahora ser colectivo con el propósito de generar la colaboración y la sinergia de los esfuerzos de los talentos. El trabajo conjunto siempre es más agradable, social y eficaz, además de que aumenta la satisfacción de las personas. Por tanto, el diseño y el modelado del puesto están pasando por cambios increíbles. La tecnología, la racionalización y la automatización influyen enormemente en el diseño del puesto.

1.1.7 Diseño de puestos

El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. (Chiavenato, 2020)

Cada puesto requiere que la persona que lo ocupa posea ciertas habilidades para poder desempeñar el puesto con éxito. Estas competencias varían según el puesto de trabajo, el nivel jerárquico y el área de actividad. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas informáticos y la tecnología con diferentes grados de intensidad, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Lo que debe tener un puesto

<p>Recursos Identifica, organiza, planea y asigna recursos</p>	<p>Tiempo: Selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad. Dinero: prepara y aplica presupuestos para alcanzar los objetivos. Materiales: Obtiene, guarda, asigna espacios y materiales con eficiencia. Recursos humanos: enseñe habilidades y distribuye el trabajo.</p>
<p>Interpersonal Trabaja con otros trabajadores</p>	<p>Participa como miembro de un equipo. Enseña nuevas habilidades a otros. Sirve a los clientes / consumidores. Lidera. Negocia. Trabaja con diversidad.</p>
<p>Información Obtiene y usa información</p>	<p>Recopila y analiza datos. Organiza y almacena datos. Interpreta y transmite información. Utiliza computadoras para procesar datos.</p>
<p>Sistemas Comprende interrelaciones complejas</p>	<p>Comprender sistemas: tener conocimiento sobre el funcionamiento de los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, y ser capaz de operarlos de manera efectiva. Monitorear y corregir el desempeño: identificar patrones, prever impactos en las operaciones, diagnosticar desviaciones en los sistemas y corregir errores. Mejorar o diseñar sistemas: proponer modificaciones en los sistemas existentes y desarrollar nuevos sistemas o alternativos para mejorar el rendimiento.</p>
<p>Tecnología Trabaja con diferentes tecnologías</p>	<p>Seleccionar la tecnología: elegir los métodos, herramientas o equipos, incluyendo computadoras o tecnologías relacionadas. Aplicar tecnología a las tareas: comprender los objetivos y adaptar los procedimientos a las operaciones de los equipos.</p>

	Mantener el equipamiento: prevenir, identificar y resolver problemas de los equipos, incluyendo computadoras o tecnologías relacionadas.
--	--

Nota: (Chiavenato, 2020)

El diseño de puestos se refiere a la forma en que se estructuran y dimensionan cada uno de ellos. Al diseñar un puesto, se deben definir cuatro condiciones básicas.

1. La primera es el contenido del puesto, que se refiere al conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
2. Métodos y procesos de trabajo: manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
3. Responsabilidad: con quién se debe reportar; es decir, su superior inmediato.
4. Autoridad: a quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. (Chiavenato, 2020)

El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo., el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. En este sentido, el diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante, es decir, si el puesto ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, u si amarra al individuo a condiciones humillantes o reglas burocráticas.

1.1.8 Modelos para diseñar puestos

El diseño del puesto de trabajo ha existido desde los inicios del trabajo humano. A medida que los seres humanos se dedicaban a la caza o pesca, aprendieron a mejorar continuamente su desempeño a través de su experiencia acumulada a lo largo de siglos. A medida que las tareas se volvieron más complejas y requirieron más personas, la situación de un individuo trabajando bajo la dirección de otro se mantuvo constante a lo largo de la historia, a pesar de los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos. Hay tres modelos de diseño de puestos: el clásico, el humanista y el contingente. (Chiavenato, 2020)

1.1.9 Modelo clásico o tradicional

El diseño de puestos promovido por los ingenieros de la administración científica en el siglo XX se basaba en la racionalización del trabajo para lograr la máxima eficiencia. Utilizaban la división del trabajo y la fragmentación de tareas, estableciendo una clara

separación entre la gerencia y los obreros. Los gerentes daban órdenes y los obreros ejecutaban tareas simples y repetitivas. Se ofrecían incentivos salariales y se enfocaba en la eficiencia como objetivo principal.

Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos eran: (Chiavenato, 2020)

1. En este enfoque, se da prioridad a la tecnología sobre las personas en el diseño de puestos. La tecnología se considera la base y las personas son vistas como un recurso productivo secundario. Con la introducción del modelo burocrático, el papel de las personas se reduce a ser apéndices de la estructura organizativa y la tecnología, equiparados a máquinas.
2. Fragmentar el trabajo. Para cumplir con la teoría técnica, el trabajo se dividió y fragmentó, y cada persona realizó sólo subtareas simples y repetitivas. Funciones parciales y fragmentadas que deben realizarse de manera diaria y monótona de acuerdo con estándares de tiempo de ejecución y ciclos de producción que deben observarse. Concepto de línea de montaje o línea de producción. Este enfoque significa que, durante todo el proceso de producción, todo debe ocurrir con regularidad y ritmo en el sentido de las agujas del reloj, y cada persona debe producir solo una pequeña porción del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Todas las actividades humanas son estandarizadas, finales y repetitivas. (Chiavenato, 2020)
3. Se enfatiza la importancia de la eficiencia. Cada trabajador sigue un método y se adhiere a las reglas y procedimientos establecidos. El trabajo se evalúa mediante estudios de tiempos y movimientos, donde el tiempo estándar representa el 100% de eficiencia. Los trabajadores que logran una mayor eficiencia reciben premios por su producción, dentro del concepto de homo economicus. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2023)
4. Conservadurismo. Un diseño clásico pensando en la estabilidad. Estabilidad de los procesos productivos durante largos periodos de tiempo. Los cambios no se considerarán a menos que resulten en mejoras.

El diseño clásico es un enfoque de sistema cerrado. Es decir, las variables del sistema quedan excluidas y las variables restantes operan dentro de una relación causal determinista. El diseño clásico pretende obtener las ventajas siguientes: (Chiavenato, 2020)

1. Reducción de costos. Obreros con calificaciones mínimas y salarios bajos para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. Estandarización de las actividades. La estandarización facilita la supervisión y el control.

3. Apoyo de la tecnología. La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época.

En realidad, el diseño clásico produjo desventajas. y limitaciones, a saber:
(Chiavenato, 2020)

1. Las posturas simples y repetitivas son monótonas y aburridas. Esto conduce a la apatía de los empleados, al agotamiento psicológico, a la apatía y a la pérdida de sentido en el trabajo. Estos efectos negativos conducen a la rotación de empleados, el ausentismo y la falta de compromiso de los empleados. Estos impactos pueden suponer una carga significativa para los objetivos de reducción de costos y, en algunos casos, superarlos. Además, el diseño clásico sólo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas, desperdiciando sus mayores tesoros: su inteligencia y creatividad.
2. Falta de motivación para trabajar. Al carecer de motivación intrínseca, las personas suelen centrarse en demandas y expectativas de salarios más altos o mejores condiciones laborales para compensar su insatisfacción, insatisfacción y frustración.
3. Trabajo individualizado y aislado. Las obras se llevarán a cabo en una situación de aislamiento social de los residentes. Cada trabajador en una línea de montaje trabaja en conjunto con otros, pero cada uno es responsable de tareas específicas y no tiene contacto interpersonal o social con sus compañeros de trabajo. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distanciadas.
4. En este modelo, la relación laboral se limita a una interacción entre cada empleado y su jefe, creando un monopolio de la autoridad. Los gerentes son los únicos que tienen contacto con otros miembros de la organización y son responsables de la planificación y el flujo de trabajo. Los empleados siguen instrucciones sin tener la capacidad de pensar de manera autónoma. En este contexto, las organizaciones necesitan ejercer control y supervisión sobre las acciones de los empleados.
(Chiavenato, 2020)

No obstante, la era digital trajeron transformaciones sociales, culturales y económicas que hacen que el diseño clásico tiende a crear problemas a futuro, por tres razones:
(Chiavenato, 2020)

1. Los jóvenes de hoy reciben mejor educación e información y compondrán una fuerza de trabajo futura que sin lugar a dudas querrá puestos más significativos, desafiantes y consistentes con conocimientos y competencias.

2. Las actitudes hacia el poder cambian en cada nueva generación y las personas actuales tienden a ser menos propensas a obedecer ciegamente las órdenes de sus superiores, en comparación con las generaciones anteriores.
3. Con el progreso de la sociedad hacia el bienestar y una mejor calidad de vida, ciertos trabajos repetitivos y monótonos se consideran menos atractivos y se asignan cada vez más a robots o equipos electrónicos.

La era de la información y la era digital están provocando la migración de los empleos industriales a los empleos en el área de los servicios. Mientras en el sector industrial las oportunidades de empleo disminuyen año con año a causa de la TI la mecanización y la automatización, en el sector de los servicios y en actividades más complejas crecen las ofertas de trabajo.

1.1.10 Modelo humanista

Esta perspectiva también se denomina modelo de relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Horton que tuvieron lugar después del surgimiento de la escuela de relaciones humanas en la década de 1911. (Chiavenato, 2020) El movimiento humanista fue una reacción pendular a los mecanismos administrativos tradicionales de la época, transformando la ingeniería industrial en ciencia social, los jefes en líderes, las organizaciones formales en organizaciones informales, los incentivos salariales en recompensas, y trató de sustituir la acción colectiva por la acción individual simbólica. y el organigrama del típico espíritu democrático estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación y comunicaciones, y sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales. (Chiavenato, 2020)

Sin embargo, el modelo humanista resultó insuficiente para resolver los desafíos y los problemas que afrontan las organizaciones y cayó en el descrédito por el romanticismo de su enfoque y por sus aspectos manipuladores.

Tanto el modelo clásico como el humanista enfatizan la idea de que el trabajo debe ser concebido como algo estable y permanente. Esto se debe a que, en un entorno predecible y estable, se pueden aplicar métodos estandarizados y repetitivos, ya que la tecnología utilizada se mantiene constante durante mucho tiempo. Estos modelos se centran en la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales, así como en los procesos y productos elaborados. En resumen, el diseño tradicional de trabajo se caracteriza por considerar los trabajos como definitivos y permanentes, sin necesidad de modificaciones o mejoras.

1.1.11 Modelo contingente

El modelo de contingencias es un enfoque amplio y complejo que considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El término "contingente" se refiere a la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Debido a que estas variables asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente, y no es fijo ni estándar.

Según el modelo contingente, el diseño del puesto es dinámico y está en constante cambio. La responsabilidad de revisar y adaptar el diseño del puesto recae en el gerente. En un mundo global y altamente competitivo, los puestos de trabajo no pueden ser estáticos ni permanentes. Las organizaciones modernas buscan la productividad y calidad, y para lograr altos niveles de desempeño, se enfocan en la mejora continua y en aprovechar los talentos creativos, la autodirección y el control personal de sus miembros. El modelo contingente implica utilizar las capacidades de autodirección y control personal de las personas, estableciendo objetivos en conjunto entre el ocupante del puesto y su gerente para motivar verdaderamente al empleado. El gerente debe crear mecanismos para que las contribuciones de las personas mejoren el desempeño del departamento, en lugar de simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus propias necesidades de participación y consideración. Aunque la satisfacción de las necesidades individuales de participación y consideración es deseable, no es el objetivo principal de las actividades de gestión. (Chiavenato, 2020)

El modelo contingente establece que todos los puestos de trabajo deben tener cinco dimensiones esenciales.

1. La primera dimensión es la variedad, que se refiere a la cantidad y diversidad de habilidades necesarias para el puesto. Un puesto con variedad implica realizar una amplia gama de tareas utilizando diferentes equipos y procedimientos para evitar que sea repetitivo y monótono. Esto significa que el ocupante del puesto deberá utilizar diferentes habilidades, conocimientos, equipos y procedimientos para evitar caer en la rutina y el aburrimiento.

La diversidad ocurre cuando los residentes colaboran con creatividad y diversidad, utilizando diferentes dispositivos, entornos, métodos de trabajo y diferentes procesos.

2. La autonomía se refiere al nivel de independencia y juicio personal que requieren los residentes para planificar y realizar su trabajo. La autonomía se refiere a la cantidad de tiempo que un residente debe ser supervisado directamente por un supervisor. Cuanto mayor sea la autonomía, más tiempo estará el residente libre de supervisión directa y mayor será la autogestión de su propio trabajo. (Chiavenato, 2020)

La falta de autonomía se produce cuando los métodos de trabajo son predefinidos, los intervalos de tiempo están estrictamente controlados, la movilidad de la persona está restringida y los recursos necesarios para el trabajo dependen de la gerencia. Por otro lado, la autonomía proporciona libertad en los métodos de trabajo, en la programación de las tareas y en los intervalos de descanso.

3. El significado de la tarea es una forma de pensar en las interacciones del puesto con otros miembros de la organización y la contribución del trabajo a las actividades generales del departamento o empresa. Cuanto más fuertes sean las ideas de los residentes sobre el significado del trabajo que realizan, más importancia le darán a su trabajo, sus contribuciones y sus responsabilidades. Esto crea las condiciones para adaptar su puesto a las necesidades de la empresa y de sus clientes internos y externos. (Chiavenato, 2020)

Las tareas carecen de significado cuando la persona solo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir, pero ninguna aclaración sobre la finalidad o los objetivos del trabajo. Más aún hoy en día, donde las personas no sanean recibir órdenes y quieren más libertad de acción.

4. La identidad con la tarea se refiere a la ejecución completa y comprensión de los resultados de un trabajo, generando un sentido de totalidad y objetivo. Existe falta de identidad cuando se realizan actividades parciales y el trabajo es dictado por la gerencia.
5. La realimentación es la información de regreso que permite evaluar la eficiencia del trabajo. Debe provenir del propio resultado para una autoevaluación continua, sin depender de juicios periódicos de superiores o externos. (Chiavenato, 2020)

La realimentación es el retorno de información que permite evaluar el trabajo realizado. Se produce cuando el trabajador conoce los resultados de su propio trabajo y puede ver y sentir su producción por hora o día. Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca del trabajador al cumplir con su tarea. Estas condiciones impregnan el puesto de factores motivacionales o satisfactores, lo que permite al empleado:

1. Utilice varias de sus habilidades y competencias personales para ejecutar las tareas.
2. Tenga cierta autonomía para llevarlas a cabo.
3. Haga algo significativo.
4. Se sienta personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas.
5. Perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo. (Chiavenato, 2020)

1.1.12 Modelo de diseño de puestos elegido

El enriquecimiento de los puestos y de aquí en adelante, se centran dentro de lo que indica el modelo humanista de diseño de puestos, y los subtítulos siguientes, son los componentes de este modelo teórico.

1.1.12.1 Enriquecimiento de los puestos

El diseño de puestos con base en las contingencias es más dinámico que otros enfoques pues privilegia el cambio en función del desarrollo personal del trabajador. Esa adaptación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, término que significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al empleado con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca mediante el incremento de la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con esta y la realimentación.

De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, el enriquecimiento del puesto se considera una manera de lograr satisfacción intrínseca a través del trabajo. Según esta teoría, muchos puestos son demasiado pequeños en comparación con las expectativas de las personas, por lo que es necesario redimensionarlos. El enriquecimiento del puesto implica aumentar gradual y deliberadamente los objetivos, responsabilidades y desafíos de las tareas para adaptarlos a las características del ocupante. Este enriquecimiento puede ser lateral o horizontal, agregando nuevas responsabilidades del mismo nivel, o vertical, agregando nuevas responsabilidades de mayor nivel.

El enriquecimiento de los puestos ofrece varias ventajas: (Chiavenato, 2020)

1. Mayor motivación intrínseca del trabajo.
2. Desarrollo continuo de las competencias del colaborador
3. crecimiento personal y mayor impulso a la carrera.
4. Desempeño laboral de gran calidad y aumento de la productividad.
5. Elevada satisfacción con el trabajo.
6. Mejora de las condiciones de trabajo.
7. Reeducación de los gerentes y delegación de responsabilidades.
8. Reducción de faltas (absentismo) y salidas (rotación).

Las personas que realizan trabajos novedosos, están más satisfechas que quienes ejecutaren tareas repetitivas. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos: (Chiavenato, 2020)

1. Si la persona encara su trabajo como algo significativo o de valor.
2. Si la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.

3. Si la persona conoce los resultados que genera al hacer el trabajo.

1.1.12.2 Descripción y análisis de puestos

Casi todos los libros que hablan de RRHH incluyen un capítulo sobre descripción y el análisis de los puestos. El gerente de línea o el especialista de RRHH no siempre es la persona que diseña los puestos. Muchas veces son otros órganos los que se encargan de esto. (Chiavenato, 2020)

Por ello, el gerente de línea o el especialista en RRHH muchas veces requiere saber cómo se diseñaron y estructuraron los puestos: de ahí la necesidad de describirlos y analizarlos. En realidad, la descripción y el análisis de los puestos tienen por fundamento la noción de que estos ya existen y que se deben desentrañar como cajas negras. (Chiavenato, Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, 2020)

1.1.12.3 Concepto de descripción de los puestos

Describir un puesto significa relacionar lo que hace, quien lo ocupa, como lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado de su contenido y sus principales responsabilidades pues define lo que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace y por qué lo hace. (Chiavenato, 2020)

1.1.12.4 Definiciones de descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento escrito que define las obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones de un puesto. Se utiliza para señalar las especificaciones del puesto y relacionar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para desempeñarlo satisfactoriamente. La descripción del puesto se centra en los aspectos intrínsecos del trabajo, mientras que el análisis aborda los requisitos extrínsecos que el ocupante debe cumplir. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2023)

1.1.12.5 Concepto de análisis de puestos

Analizar un puesto implica detallar los requisitos como conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para su correcto desempeño. Esto se hace a partir de la descripción del puesto, que se enfoca en el contenido del trabajo, mientras que el análisis determina los requisitos físicos y mentales necesarios para cumplir con las responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. (Chiavenato, 2020)

1.1.12.6 Definiciones de análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso que recopila información sobre las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto, así como los conocimientos, habilidades y

capacidades necesarias para desempeñarlo correctamente. Este proceso sistemático es clave para tomar decisiones acertadas respecto a los puestos. (Chiavenato, 2020)

El análisis de puestos consiste en determinar las exigencias de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto además de una descripción de la persona que deberá ocuparlo.

Cuadro N° 2: Ejemplo de descripción de un puesto

TÍTULO DEL PUESTO

Enfermera

RESUMEN DEL PUESTO

Responsable del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o la salida del proceso de enfermería, así como de la evaluación, planificación e implantación. La enfermera tiene autoridad y total responsabilidad del proceso de enfermería, así como para proyectar las necesidades futuras del paciente y de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras que respeta las elevadas normas de la enfermería profesional.

RELACIONES

Se reporta a la jefa de enfermeras.

Supervisa: responsable de los cuidados brindados, las prescripciones y las transcripciones.

Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente.

Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de los pacientes.

CALIFICACIONES

Estudios: grado de escuela superior de enfermería.

Experiencia profesional: los cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Se requiere licencia o registro.

Requisitos físicos:

- A. Capacidad de flexión para efectuar o ayudar a la transferencia de 50 o más libras.
- B. Capacidad para transferir y/o caminar 80% de las 8 horas del turno.
- C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

RESPONSABILIDADES

1. Evaluar las dimensiones físicas, emocionales y psicosociales de los pacientes. Evaluar al paciente por escrito después de su admisión y comunicarlo a quienes le cuidan, al tenor de las políticas internas del hospital.
2. Formular un plan escrito de cuidados al paciente, desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos de corto y largo plazo después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.
3. Implantar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para desempeñar los procedimientos comunes de la enfermería. Cumplir con las actividades de cuidado al paciente de forma organizada y cronometrada, estableciendo las debidas prioridades.

Nota: (Chiavenato, 2020)

Así, el análisis de puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo.

1.1.12.7 Métodos para reunir datos sobre los puestos

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación. Veamos cada uno de ellos: (Chiavenato, 2020)

A. Método de entrevista

La información sobre los puestos se puede obtener a través de tres tipos de entrevistas: individuales, grupales y con el supervisor. Las grupales se usan cuando hay muchos trabajadores en el mismo puesto. El gerente puede dirigir las sesiones grupales o ser entrevistado por separado. La entrevista es el método más utilizado para recopilar datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades.: (Chiavenato, 2020)

1. ¿Qué puesto ocupa?
2. ¿Qué labores realiza en él?
3. ¿Con qué frecuencia: diaria, semanal, mensual?
4. ¿Cómo hace esa tarea?
5. ¿Por qué hace así esa tarea? ¿Cuáles son los objetivos?
6. ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted?
8. ¿Qué experiencia y habilidades requiere su puesto?
9. ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente externo (salida)?
10. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
11. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

Muchas entrevistas se estructuran con base en una lista de preguntas que plantea el entrevistador durante la sesión.

B. Método del cuestionario

En la práctica, el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su gerente o los dos en conjunto. (Chiavenato, 2020)

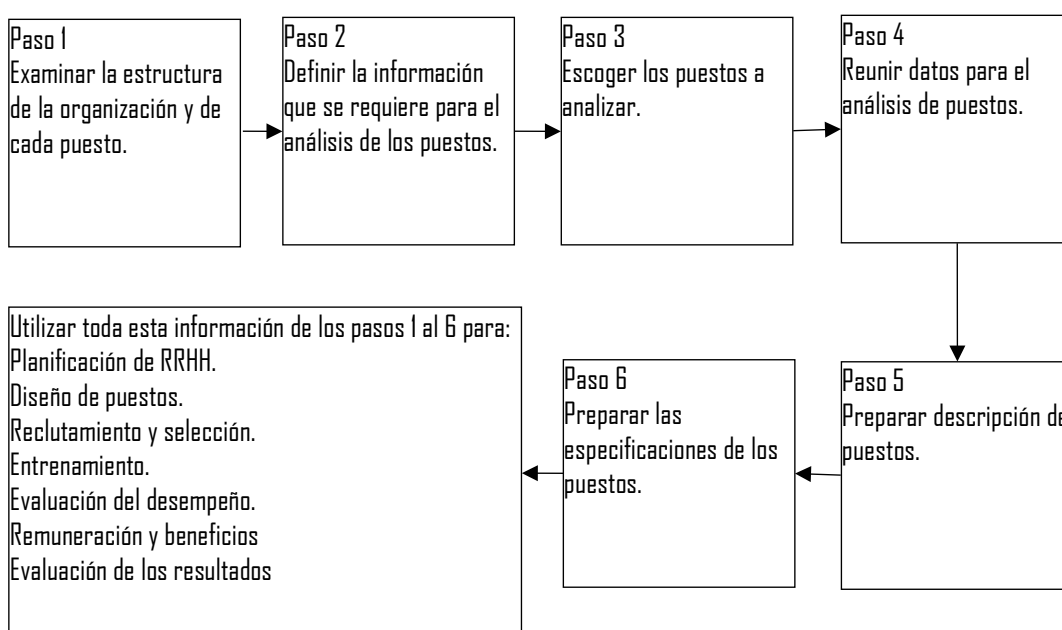
Este método es aplicado en el diagnóstico del presente documento de investigación, donde se recogen las impresiones de trabajadores de la DAF sobre su propia experiencia en proceso de contratación.

1.1.12.8 Etapas del proceso de análisis de puestos

E] proceso de analizar puestos implica seis etapas que se muestran en la ilustración siguiente:

Toda institución o entidad organizada, está en permanente cambio y evolución, por lo que todos los puestos de trabajo de que está compuesta, deben ser evaluados de forma periódica, para que sean adaptados a las necesidades de cada momento.

Un programa de descripción y análisis de puestos debe ser desarrollado de manera planificada y cuidadosa. Los principales aspectos que se deben tener en cuenta se presentan en la figura siguiente: (Chiavenato, 2020)



Nota: Elaboración propia

1.1.12.9 Los usos de la descripción y el análisis de puestos

La descripción y análisis de puestos actúan como mapas del trabajo en una organización, proporcionando información esencial para la Gestión de Talento Humano (GTH). Casi todas las actividades de GTH se basan en la información que estos análisis proporcionan. Por lo tanto, sus principales objetivos son: (Chiavenato, 2020)

1. Ayuda en el reclutamiento: Establecer el mercado de candidatos y recopilar datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
2. Asistencia en la selección de personal: Perfil y características del candidato ideal para el puesto, requisitos necesarios, definición de pruebas y exámenes de selección.
3. Material para la capacitación: Contenido de los programas de capacitación, conocimientos y habilidades requeridos para el puesto, actitudes hacia el cliente.
4. Base para evaluar y clasificar puestos: Factores y especificaciones utilizados para evaluar los puestos, selección de puestos de referencia, investigación salarial, entre otros.
5. Evaluación del desempeño: Definición de criterios y normas para evaluar el desempeño de los ocupantes, así como las metas y resultados que deben alcanzarse.
6. Base para elaborar programas de higiene y seguridad: Información sobre las condiciones de insalubridad y los peligros comunes asociados a puestos específicos.
7. Guía para los ejecutivos como gerentes de personas: Información sobre el contenido de los puestos y el rendimiento de las personas que forman parte de sus equipos.

Cada organización tiene su propia estructura organizacional, la cual representa su división interna del trabajo.

1.2 Marco contextual

1.2.1 Órgano judicial

En el marco de la ley 1178, de acuerdo a los artículos 3 y 4 establecen que los sistemas de administración y control gubernamental deben ser aplicados en todas las instituciones del estado, en el marco de la independencia y coordinación de poderes. El sistema de Organización Administrativa establece las normas sobre las cuales deben estructurarse las entidades del sector público.

El Órgano Judicial es una institución del Poder Público que se basa en la diversidad y el pluralismo jurídico. Tiene la misma jerarquía que los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Electoral, y se relaciona con ellos a través de la independencia, separación, coordinación y cooperación. (Tribunal Suremo de Justicia de Bolivia, 2023)

El nuevo Órgano Judicial comenzó sus actividades el 3 de enero de 2012, en cumplimiento de la Ley N°025 Ley del Órgano Judicial de 24 de junio de 2010 y la Ley N°212 de Transición para el Tribunal Supremo de Justicia, Tribunal Agroambiental, Consejo de la Magistratura y Tribunal Constitucional Plurinacional de 23 de diciembre de 2011, respectivamente.

Conforme a lo establecido en la Constitución Política del Estado y la Ley N°025, son parte del Órgano Judicial: (Gaceta Oficial de Bolivia, 2023)

- La Jurisdicción Ordinaria: Encargada de la mayoría de los procesos judiciales, está compuesta por el Tribunal Supremo de Justicia, los Tribunales Departamentales de Justicia, los Tribunales de Sentencia y los Jueces, que se refieren a los Juzgados Ordinarios.
- La Jurisdicción Agroambiental: Responsable de tratar y resolver casos relacionados con temas agrarios, forestales, ambientales, de aguas, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, hídricos, forestales y de la biodiversidad. Está conformada por el Tribunal Agroambiental y los Juzgados Agroambientales.
- La Jurisdicción Indígena Originaria Campesina: Dentro de los límites jurisdiccionales, se encarga de abordar y resolver conflictos de acuerdo con sus propios principios, valores culturales, normas y procedimientos, en el ámbito personal, material y territorial.
- Jurisdicciones Especializadas: Se crearán conforme a leyes particulares para satisfacer las necesidades y demandas sociales específicas.
- El Consejo de la Magistratura: Es la entidad responsable del control administrativo y del ejercicio de la disciplina interna dentro del Órgano Judicial.
- La Escuela de Jueces del Estado: Es la institución encargada de la formación y capacitación del personal judicial.
- La Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial: Es la entidad encargada de administrar los recursos económicos y financieros del Órgano Judicial. (Gaceta Oficial de Bolivia, 2023)

1.2.2 Dirección Administrativa y Financiera

La Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, establecida por la Ley N°025, es una entidad descentralizada con autonomía técnica, económica y financiera. Su objetivo es gestionar la administración y las finanzas de las jurisdicciones ordinarias, Agroambiental y del Consejo de la Magistratura. Aunque no está mencionada en la Constitución, se encarga de centralizar la administración y garantizar un manejo adecuado de los recursos. Opera en todo el país y puede establecer oficinas en los departamentos. Sus

fuentes de financiamiento incluyen el presupuesto asignado por el Tesoro General del Estado, recursos propios, donaciones y cooperación nacional o internacional coordinada con el gobierno central.

1.2.3 Misión de la Dirección Administrativa y Financiera

“La Dirección Administrativa y Financiera es una entidad desconcentrada del Órgano Judicial, con autonomía técnica, económica y financiera, responsable de la gestión efectiva y transparente de los recursos económicos y financieros del Órgano Judicial, en aplicación a la normativa en vigencia”.

1.2.4 Visión de la Dirección Administrativa y Financiera

“La Dirección Administrativa y Financiera, administra los recursos económicos y financieros del Órgano Judicial con base en procesos de gestión por resultados, rendición pública de cuentas y uso eficiente de los recursos económicos y financieros, contribuyendo a una gestión efectiva de los tribunales y entidades que conforman el Órgano Judicial”.

1.2.5 Actividad Principal de la Dirección Administrativa y Financiera

El Órgano Judicial es un órgano del poder público que se basa en la pluralidad y el pluralismo jurídico. Tiene la misma jerarquía constitucional que los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Electoral, y se relaciona en base a la independencia, separación, coordinación y cooperación. Su función principal es administrar justicia y se ejerce a través de las autoridades jurisdiccionales del Órgano Judicial, emanando del pueblo boliviano. (Gaceta Oficial de Bolivia, 2023)

Una de las funciones más principales de la Dirección Administrativa y Financiera, es la Administración del Presupuesto del Órgano Judicial, en la línea de mejorar la vinculación de los procesos presupuestarios, económicos, de adquisiciones de bienes y servicios de los Tribunales y entidades del Órgano Judicial.

1.2.6 Nombre de las Entidades sobre las que se ejerce la tuición

Las Unidades Ejecutoras, orgánicamente son parte del Órgano Judicial y dependen en lo administrativo y financiero de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial; y son las siguientes:

- Tribunal Departamental de Chuquisaca Unidad Ejecutora N°01
- Tribunal Departamental de La Paz Unidad Ejecutora N°02
- Tribunal Departamental de Cochabamba Unidad Ejecutora N°03
- Tribunal Departamental de Oruro Unidad Ejecutora N°04
- Tribunal Departamental de Potosí Unidad Ejecutora N°05

- Tribunal Departamental de Santa Cruz Unidad Ejecutora N°06
- Tribunal Departamental de Tarija Unidad Ejecutora N°07
- Tribunal Departamental de Beni Unidad Ejecutora N°08
- Tribunal Departamental de Pando Unidad Ejecutora N°09
- Tribunal Supremo de Justicia Unidad Ejecutora N°10
- Consejo de la Magistratura Unidad Ejecutora N°11
- Tribunal Agroambiental Unidad Ejecutora N°12
- Dinamarca Unidad Ejecutora N°15
- DGAF Unidad Ejecutora N°17

1.2.7 Objetivos Institucionales

- Mejorar la calidad de los servicios que brinda la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial en el marco de sus competencias establecidas por la Ley.
- Impulsar el desarrollo de coordinaciones propicias para la participación ciudadana y el control social en la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Aplicar normas y reglamentos en la Ley N°1178 SAFCO, leyes en vigencia, resoluciones internas y circulares.
- Realizar procesos de auditoría interna en el marco de control y fiscalización a nivel de los Tribunales, Juzgados y Entidades que conforman el Órgano Judicial, en el marco de la Constitución Política del Estado, leyes y normativas en vigencia.
- Fortalecer el sistema de planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación, con base a principios de participación, inclusión y eficiencia.
- Contar con mecanismos de comunicación, e información interna que permitan mejorar la gestión externa de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Promover la estabilidad laboral de los servidores públicos de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, ingresados dentro del proceso de creación, conforme al marco normativo en vigencia. (AÑO 2012)
- Impulsar el desarrollo de las capacidades del personal administrativo de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, conforme a los requisitos del puesto de trabajo y a las demandas institucionales.
- Generar una cultura organizacional en la que primen las relaciones armónicas.
- Consolidar la construcción y mantenimiento de infraestructuras físicas destinadas al funcionamiento de Tribunales y Entidades que conformen el Órgano Judicial, de acuerdo a las necesidades vinculadas a la prestación de servicio.
- Contar con procedimientos y estructuras informáticas de apoyo a la labor de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.

- Brindar las condiciones adecuadas de equipamiento, mobiliario, enseres a las unidades de la DAF del Órgano Judicial, etc., de acuerdo con las necesidades vinculadas a la conservación del patrimonio documentario de la DAF.
- Gestionar y administrar en forma efectiva recursos económicos y financieros propios y externos del Órgano Judicial.

1.2.8 Objetivos Estratégicos

- Implementar acciones conducentes a la gestión de calidad total y mejora continua en la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Implementar mecanismos orientados a la consolidación de la participación ciudadana y del control social de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Establecer un marco normativo actualizado y compatibilizado con el establecido por el Órgano Rector, para su aplicación en el Órgano Judicial, así como su socialización.
- Implementar acciones de auditoría interna sobre las actualizaciones de los servidores públicos de la DAF del Órgano Judicial y de las Unidades Administrativas y Financieras de los Tribunales y Entidades que conforman el Órgano Judicial.
- Posesionar el Proceso de Planificación Estratégica como herramienta central para el desarrollo y fortalecimiento institucional de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Aplicar un procedimiento efectivo de seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión institucional de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Implementar, consolidar políticas y mecanismos de comunicación interna entre las Unidades que conforman la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Consolidar políticas y mecanismos de comunicación y cooperación de los Tribunales y Entidades que conforman el Órgano Judicial, instituciones públicas y privadas a nivel departamental, nacional e internacional y con la cooperación internacional.
- Implementar mecanismos para la aplicación de los principios de publicidad y transparencia institucional, proporcionando información relevante sobre la gestión administrativa y financiera del Órgano Judicial.
- Desarrollar el proceso de institucionalización de los servidores públicos de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial conforme a las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Órgano Judicial.
- Coadyuvar en los procesos de evaluación del desempeño al personal dependiente de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, conforme a los lineamientos establecidos por el Consejo de la Magistratura.
- Coadyuvar en la evaluación de las capacidades del personal que integra la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial en términos de competencias

específicas y transversales, para determinar las necesidades de formación y capacitación para el ejercicio efectivo del puesto de trabajo.

- Participar en el diseño, gestión e implementación de programas y actividades permanentes de capacitación dirigidos al personal administrativo de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Desarrollar habilidades de gerencia pública que potencien la gestión administrativa del personal de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Realizar acciones que favorezcan el desarrollo técnico cultural del Consejo de la Magistratura.
- Ejercer las labores en la que primen valores, principios, compromiso institucional y conducta ética.
- Realizar el inventario, revaluó y saneamiento de los establecimientos y activos destinados al funcionamiento de los Tribunales, Juzgados y Entidades que conforman el Órgano Judicial.
- Reglamentar la construcción y mantenimiento de edificaciones judiciales en el Órgano Judicial.
- Consolidar la construcción del Edificio de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial en la ciudad Sucre.
- Consolidar la construcción de instalaciones y edificios judiciales en ciudades capitales de departamento y en provincias destinados al funcionamiento de Tribunales, Juzgados y Entidades que conforman el Órgano Judicial.
- Realizar el mantenimiento periódico y refacción de las infraestructuras destinadas al funcionamiento de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, Tribunales Departamentales, Tribunales de Sentencia y Juzgados.
- Optimizar el aprovechamiento de espacios físicos e instalaciones en la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.
- Generar proyectos de Inversión Pública en materia de infraestructura para el Órgano Judicial, en el marco del plan quinquenal de Inversiones.
- Aplicar estructuras informáticas adecuadas a las demandas de funcionamiento de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, con base a los procedimientos establecidos para el efecto.
- Proveer equipos, muebles, enseres y medios de transporte, que coadyuven a una gestión efectiva a nivel de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, los Tribunales Departamentales de Justicia, Tribunales de Sentencia y los Juzgados Ordinarios.
- Realizar acciones conducentes a la conservación del patrimonio documentario de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.

- Establecer mecanismos para la gestión administrativa de recursos económicos y financieros externos y propios del Órgano Judicial.
- Administrar en forma efectiva y transparente los recursos económicos y financieros destinados al funcionamiento operativos de los Tribunales y Entidades que conforman el Órgano Judicial.

1.2.9 Situación Jurídica Legal de la Institución

La ley N°025 del Órgano Judicial tiene por objeto regular la estructura, organización y funcionamiento del Órgano Judicial. Logra un avance y paso a la creación de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial en su artículo 226. La Dirección Administrativa y Financiera es una entidad desconcentrada, con personalidad jurídica propia, autonomía técnica, económica y financiera y patrimonio propio, encargada de la gestión administrativa y financiera de las jurisdicciones ordinarias, agroambiental y del Consejo de la Magistratura. Ejerce sus funciones en todo el territorio del Estado, pudiendo crear oficinas departamentales.

1.2.10 Organización de la Dirección Administrativa y Financiera

Los cambios estructurales en el Órgano Judicial y por ende en la Dirección Administrativa y Financiera; va marcando una nueva visión para entender e impartir justicia en nuestro país, regidos en la Constitución Política del Estado, así como en la gestión de políticas, del régimen disciplinario y de la gestión de los recursos humanos en los Tribunales y Entidades que conforman el Órgano Judicial.

En este marco, en la gestión 2012 se ha definido una nueva estructura orgánica en correspondencia a las competencias y atribuciones otorgadas por Ley, a fin de desarrollar en su integridad las atribuciones establecidas en la CPE y la Ley N°025.

Vale destacar que mediante lo establecido en la Constitución Política del Estado y la Ley N°025, son parte del Órgano Judicial:

- La Jurisdicción Ordinaria
- La Jurisdicción Agroambiental
- La Jurisdicción Indígena Originaria Campesina
- Las Jurisdicciones Especializadas
- El Consejo de la Magistratura
- La Escuela de Jueces del Estado
- **La Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial**

Introduciéndonos en la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial se cuenta con una unidad especial denominada, Unidad Nacional de Auditoría Interna la cual se encarga de realizar el control posterior de las operaciones y gestión administrativa de todo lo

que abarca el Órgano Judicial que mediante esta se realiza las diferentes auditorias necesarias requeridas por los miembros del Órgano Judicial.

A. Situación Organizativa

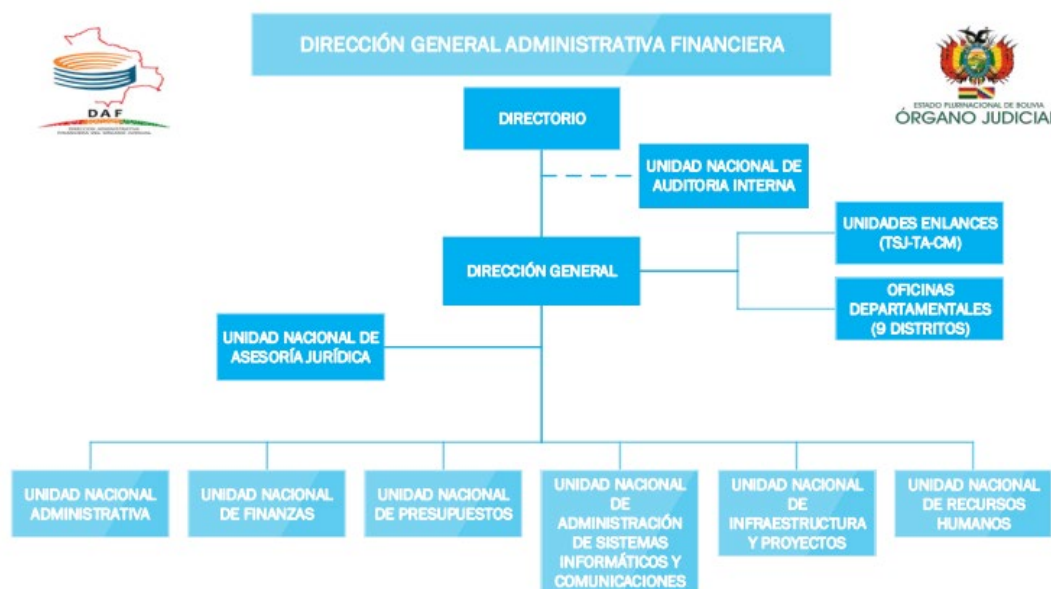
La organización está basada en un modelo de estructura jerárquica, sistemáticamente en Direcciones, Unidades y Áreas que integran la institución, donde se evidencia niveles de dependencia para facilitar la comunicación y resolución de tareas y actividades inherentes a las atribuciones institucionales.

B. Tuición y Organización

- El Tribunal Supremo de Justicia ejercerá tuición sobre la Dirección Administrativa y Financiera.
- Dirección Administrativa y Financiera está conformada por un Directorio y una Directora o un Director Administrativo Financiero.
- El Directorio está constituido por 3 miembros.
 1. La Presidente o el Presidente del Tribunal Supremo de Justicia.
 2. La Decana o el Decano del Tribunal Supremo de Justicia; y
 3. La Presidenta o Presidente del Tribunal Agroambiental.
- La Directora o Director Administrativo Financiero, será designada o designado por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia de temas propuestos por el Consejo de la Magistratura y es la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Dirección. (Infoleyes, 2023)

C. Estructura Organizacional

Gráfico N° 3: Estructura Dirección Administrativa Financiera



Nota: Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, PEI 2016-2020

D. Análisis FODA

El análisis FODA también conocido como matriz FODA fue aplicado a la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, para redondear el análisis realizado con los instrumentos utilizados en el diagnóstico situacional complementario.

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra la matriz FODA de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial.

Cuadro N° 3: Matriz FODA de la Dirección Administrativa Financiera del OJ

Fortalezas		Oportunidades	
F1	Atribución exclusiva para la administración de los recursos económicos y financieros del Órgano Judicial.	O1	Sociedad que demanda un verdadero cambio en las instituciones de justicia.
F2	En ejecución una serie de proyectos con recursos que fueron comprometidos durante el funcionamiento del ex Poder Judicial hoy Órgano Judicial.	O2	Presencia de entidades públicas y privadas nacionales e internacionales que permiten establecer una agenda común.
F3	Los procesos administrativos y contables derivan de una institución que logro aprendizajes en la administración de recursos económicos y financieros.	O3	Asistencia técnica y cooperación de diversos organismos internacionales (AECID, Reino de Dinamarca, COSUDE y otros), para la ejecución de proyectos de reforma y modernización de la justicia.
F4	Apego y cumplimiento a normativa emanada por el Órgano Rector y leyes en vigencia.		
F5	Se conocen los productos (normas, bienes y servicios) que se genera en el marco de funciones y rol institucional.		
F6	Presupuesto con diversas fuentes de financiamiento.		
F7			

	Existencia de un equipo informático que puede desarrollar diagnósticos de información integrados que coadyuven a la toma de decisiones, estos podrán ser independientes del MEFP dada la autonomía del Órgano Judicial, reportando obviamente la información requerida en los formatos solicitados.		
Debilidades		Amenazas	
D1	Marco normativo interno no completo: reglamentos, manuales administrativos, guías e instructivos que regulan los procedimientos administrativos y financieros de la DAF y de las oficinas de enlace administrativo financiero.	A1	Reducida actividad institucional de los Tribunales y Entidades que conforman el Órgano Judicial.
D2	Conflicto competencial con las Unidades de Planificación, Informática y Control y Fiscalización	A2	Desconfianza hacia las instituciones de justicia en Bolivia.
D3	No se ha completado la primera fase del inventario, saneamiento y registro de los inmuebles y activos del Órgano Judicial.	A3	Limitaciones presupuestarias provenientes del TGN.
D4	Diferencias en los reportes de información de inmuebles de Activos Fijos e Infraestructura.	A4	Incierta decisión del Órgano Legislativo respecto al traslado del registro de Derechos Reales y Notarias de Fe Pública a dependencias ajenas al Órgano Judicial.
D5	Baja institucionalidad de la gestión del sistema de administración personal.		
D6	Personal sin el debido perfil, experiencia laboral y capacidad para desarrollar su trabajo en los rangos de calidad esperados.		
D7	Ausencia de programas de formación dirigidos a mejorar la capacidad en manejo de los sistemas administrativos y contables, comprensión de la norma y análisis de la información.		
D8			

	Deficiente capacidad para identificar cuellos de botella relacionados con comunicación lenta, incumplimiento de plazos y productos.		
D9	Sistemas administrativos y contables no integrados.		
D10	Implantación parcial del Sistema de Gestión Pública "SIGEP", mismo que es controlado, SUPERVISADO y administrado desde el Ministerio de Economía y Finanzas Publicas.		
D11	Reducido tamaño del presupuesto, considerando el porcentaje requerido para el sostén del funcionamiento inercial y los desafíos a encarar por el Órgano Judicial.		
D12	Medianos niveles de ejecución presupuestaria.		
D13	No existen indicadores de control de las actividades, desempeños profesionales y calidad del servicio medidos en términos de tiempo, costo y contenido.		
D14	No se trabaja bajo un esquema de planificación sostenido, ni a nivel de programación de actividades de gestión, ni del desarrollo de la inversión.		
D15	Débil comunicación interna, a nivel de las unidades funcionales de la DAF del Órgano Judicial y sus unidades de enlace administrativo y financiero.		
D16	Débil comunicación y coordinación con los Tribunales y Entidades del		

	Órgano Judicial, lo cual retrasa las actuaciones de todo el Órgano Judicial.		
D17	Procesos burocráticos, asociados a una deficiente cultura organizacional y clima laboral.		
D18	Hoy en día en la mayoría de los Distritos Judiciales ya se cuentan con infraestructura propia, incluyendo a la DAF nacional que cuenta con infraestructura propia.		

Nota: Elaboración propia

1.2.11 Recursos y Financiamiento

Los recursos financieros para la administración de la justicia tienen un impacto importante en la generación de ingresos propios del Órgano Judicial y consecuentemente en los niveles de asignación de presupuesto a todas las Entidades del Órgano Judicial. La DAF tiene como fuente de financiamiento:

1. Recursos asignados mediante presupuesto por el Tesoro General del Estado;
2. Recursos propios generados por actividades de la institución;
3. Donaciones y legados; y cursos provenientes de cooperación nacional o internacional gestionados en coordinación con el nivel central de Gobierno. (Infoleyes, 2023)

Cuadro N° 4: Ejecución Presupuestaria de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial 2021

EJECUCION PRESUPUESTARIA							
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021							
(Expresado en Bolivianos)							
RUBRO	DESCRIPCION	APROBADO	MODIFICACIONES	VIGENTE	DEVENGADO	PERCIBIDO	SALDO POR PERCIBIR
1.1.2.20	Bono Antigüedad	378.916,00	84.308,00	463.224,00	458.969,14	418.956,78	40.012,36
1.1.4	Aguinaldos	1.123.136,00	1.854,00	1.124.990,00	1.073.300,11	1.073.300,11	0,00
1.1.6	Asignaciones Familiares	194.400,00	-46.400,00	148.000,00	144.000,00	128.000,00	16.000,00
1.1.7	Sueldos	13.098.715,00	-62.061,00	13.036.654,00	12.435.872,17	11.374.436,11	1.061.436,00
1.1.9.20	Vacaciones no Utilizadas	0,00	240.966,82	240.966,82	240.966,82	240.966,82	0,00
1.1.9.40	Suplencias	0,00	9.798,83	9.798,83	9.798,83	9.798,83	0,00

1.2.1	Personal Eventual	5.648.300,00	0,00	5.648.300,00	3.829.200,78	3.421.398,78	407.802,00
1.3.1.10	Régimen de Corto Plazo (Salud)	1.912.594,00	3.204,26	1.915.798,26	1.642.642,40	1.492.117,48	150.524,92
1.3.1.20	PRIMA DE RIESGO PROFESIONAL REGIMEN DE LARGO PLAZO	327.054,00	546,70	327.600,70	280.891,65	255.151,97	25.739,68
1.3.1.31	Aporte Patronal Solidario 3%	573.779,00	959,68	574.738,68	492.793,69	447.636,01	45.157,68
1.3.2	Aporte Patronal para Vivienda	382.519,00	641,45	383.160,45	328.527,81	298.422,91	30.104,90

Nota: (Sigep)

1.3 Delimitación temporal

El horizonte de tiempo que se plantea para la realización de la presente investigación, es de 4 meses calendario, desde el mes de septiembre del 2022, hasta el mes de diciembre del mismo año. A estos 4 meses se deberá añadir un mes más para la presentación y defensa de la tesis de grado de maestría.

1.3.1 Atribuciones del Directorio

El directorio sesionará las veces que sea necesario y tendrá como atribuciones las siguientes: (Infoleyes, 2023)

1. Aprobar el Plan Operativo Anual y el proyecto de presupuesto, así como sus modificaciones;
2. Aprobar la política de desarrollo y planificación de la dirección;
3. Ejercer fiscalización sobre la Dirección; y
4. Aprobar los reglamentos de funcionamiento de la Dirección Administrativa y Financiera.

Atribuciones de la Máxima Autoridad Ejecutiva

La Directora o el Director General Ejecutivo, es la máxima autoridad ejecutiva y tendrá como atribuciones las siguientes: (Infoleyes, 2023)

1. Ejecutar el Plan Operativo Anual y Presupuesto conforme a la ley;

2. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de directorio;
3. Designar al personal de la Dirección Administrativa y Financiera de acuerdo a concurso de méritos y examen de competencia; y
4. Otras atribuciones que señale la ley.

1.3.2 Principales fuentes de Recurso

Las fuentes de recursos, para el funcionamiento de la entidad son:

- Transferencias de fondos del Tesoro General de la Nación a través de la Dirección Administrativa y Financiera.
- Recursos provenientes de la venta de Valores Judiciales, servicios que se presta a través de la Oficina de Derechos Reales y otros.

1.3.3 Principales Gastos o Egresos y Proveedores

Al margen de los gastos en recursos humanos que son centralizados por la Dirección Administrativa y Financiera por ser la encargada de la gestión Administrativa y Financiera de las jurisdicciones ordinarias y agroambiental y del Consejo de la Magistratura. (Gaceta Oficial de Bolivia, 2023)

Los principales proveedores de bienes y servicios son:

- Los gastos de mantenimiento y reparación durante la gestión examinada fueron ejecutados por empresas locales aspecto que se debió a que dichos gastos se hallan contemplados dentro del proceso de contrataciones menores por comparación de precios con requerimiento de propuestas.
- Los gastos por concepto de construcciones y mejoras ejecutadas por las Empresas Constructoras, se las realiza mediante contrataciones menores, los proponentes son locales.

1.4 Marco legal

1.4.1 La constitución Política del Estado y la contratación de personas en entidades públicas de Bolivia

La Constitución Política del Estado (CPE) de Bolivia establece principios fundamentales que rigen la dotación de personal en las entidades públicas, enfatizando la importancia de la meritocracia, la transparencia y la equidad en los procesos de selección y contratación. Estos principios son esenciales para garantizar que el acceso a los empleos públicos se realice de manera justa y que los funcionarios seleccionados cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

En el marco de la CPE, se establece que la dotación de personal debe realizarse conforme a procedimientos que aseguren la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos. Esto implica que las entidades públicas están obligadas a seguir procesos claros y regulados que permitan a los postulantes demostrar sus capacidades y méritos, evitando así prácticas discriminatorias o clientelistas que puedan socavar la integridad del servicio público.

La Constitución Política del Estado (CPE) de Bolivia respalda la dotación de personal en entidades públicas en varios artículos que enfatizan la igualdad de oportunidades y la meritocracia. En particular, el Artículo 8 establece que el Estado garantiza la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas, lo que implica que los procesos de selección y contratación en el ámbito público deben ser justos y accesibles para todos los ciudadanos.

Además, el Artículo 236 menciona que la administración pública debe estar basada en principios de eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad, lo que incluye la obligación de seguir procedimientos claros y regulados en la dotación de personal. Esto asegura que los postulantes puedan demostrar sus capacidades y méritos, evitando prácticas discriminatorias o clientelistas que socaven la integridad del servicio público.

Por lo que, la CPE establece un marco normativo que promueve la igualdad de oportunidades y la transparencia en la dotación de personal en las entidades públicas, asegurando que el acceso a los empleos estatales se realice de manera equitativa y basada en el mérito.

Además, la CPE también resalta la necesidad de que las entidades públicas actúen con responsabilidad y transparencia en la gestión de recursos humanos. Esto incluye la obligación de cumplir con las normativas vigentes que regulan la contratación y la remuneración del personal, así como la rendición de cuentas sobre las decisiones tomadas en este ámbito. Las máximas autoridades de las entidades públicas son responsables de garantizar que los procesos de dotación de personal se realicen de acuerdo con la normativa establecida, evitando cualquier vulneración a los procedimientos que puedan comprometer la calidad y la ética del servicio público.

La Constitución Política del Estado (CPE) de Bolivia respalda la necesidad de que las entidades públicas actúen con responsabilidad y transparencia en la gestión de recursos humanos en varios artículos, además de los mencionados Artículo 8 y Artículo 236, está el artículo 227, este artículo menciona que el Estado debe promover la participación ciudadana y la rendición de cuentas, lo que incluye la obligación de las entidades públicas de informar

sobre sus decisiones y acciones, incluyendo aquellas relacionadas con la gestión de recursos humanos.

Estos artículos en conjunto establecen un marco normativo que promueve la responsabilidad y la transparencia en la gestión de personal en las entidades públicas, asegurando que se sigan procedimientos adecuados y que se rinda cuentas sobre las decisiones tomadas en este ámbito.

Por otro lado, la CPE también promueve la capacitación continua de los funcionarios públicos como un medio para mejorar la calidad del servicio. Esto implica que las entidades deben no solo enfocarse en la contratación de personal competente, sino también en proporcionar oportunidades de desarrollo profesional que permitan a los empleados actualizar y mejorar sus habilidades a lo largo de su carrera.

La Constitución Política del Estado de Bolivia establece un marco normativo claro para la dotación de personal en las entidades públicas, enfatizando la meritocracia, la transparencia y la responsabilidad. Estos principios son fundamentales para asegurar que el servicio público esté compuesto por funcionarios capacitados y comprometidos, lo que a su vez contribuye a la mejora de la administración pública y al bienestar de la ciudadanía.

La propuesta de la presente tesis, se fundamenta de manera constitucional, por que aporta al cumplimiento de los mencionados artículos referidos a la dotación de personal en el sector público, lo que es sin duda un aporte importante y valioso de la presente tesis.

1.4.2 Sistema de Administración de Personal (SAP) de la Ley SAFCO N° 1178

El Sistema de Administración de Personal (SAP) en Bolivia, establecido en el marco de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) de 1990, representó un esfuerzo significativo por parte del Estado para modernizar y eficientizar la gestión de recursos humanos en el sector público. Este sistema busca no solo regular la administración del personal, sino también garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Una de las características más destacadas del SAP es su enfoque en la profesionalización del servicio público. A través de la implementación de normas básicas que rigen la selección, contratación, capacitación y evaluación del personal, se pretendía con su creación, elevar los estándares de competencia y desempeño de los funcionarios públicos. Este enfoque es crucial en un contexto donde la corrupción y la ineficiencia han sido históricamente problemáticas en la administración pública boliviana, que en ese entonces era precisamente el hecho generador de esta norma, es decir, la lucha contra la corrupción.

Sin embargo, a pesar de sus objetivos loables, el SAP enfrenta varios desafíos. La implementación efectiva de sus disposiciones ha sido irregular, lo que ha llevado a una falta de uniformidad en la aplicación de las normas en diferentes entidades gubernamentales. Esto se traduce en disparidades en la calidad del servicio público, donde algunas instituciones logran adoptar plenamente las directrices del SAP, mientras que otras se quedan rezagadas, perpetuando así la ineficiencia y la falta de profesionalismo.

Además, el sistema ha sido criticado por su complejidad burocrática. La multiplicidad de normativas y procedimientos puede resultar abrumadora tanto para los administradores como para los propios funcionarios. Esta complejidad no solo dificulta la comprensión y aplicación de las normas, sino que también ha generado resistencia al cambio, limitando la efectividad del SAP en la práctica.

Otro aspecto a considerar es la falta de capacitación adecuada para los responsables de implementar el SAP. Sin una formación continua y adecuada, los funcionarios encargados de la administración de personal pueden carecer de las habilidades necesarias para aplicar correctamente las normativas, lo que a su vez afecta la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

El Sistema de Administración de Personal (SAP) bajo la Ley SAFCO de Bolivia representaba un avance significativo hacia la modernización de la gestión pública. Sin embargo, su efectividad se ve comprometida por desafíos en la implementación, la complejidad burocrática y la falta de capacitación. Para que el SAP cumpla con su propósito de mejorar la administración pública, es fundamental abordar estas cuestiones y fomentar un entorno que promueva la profesionalización y la eficiencia en el servicio público.

Se procede a analizar cada etapa que se establece en la Ley SAFCO y el SAP, sobre las fases de dotación de personal en instituciones públicas:

a) **Sobre la selección de personal:**

Los procedimientos de selección de personal establecidos por el Sistema de Administración de Personal (SAP) en Bolivia se inscriben dentro del marco normativo de la Ley SAFCO, con el objetivo de asegurar la idoneidad y competencia de los funcionarios públicos que ingresan al servicio estatal. Estos procedimientos han sido diseñados para promover la transparencia y la equidad en el acceso a los empleos públicos, buscando así elevar la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

En primer lugar, es fundamental destacar que los procedimientos de selección se rigen por principios de meritocracia y transparencia. Esto implica que los candidatos son evaluados en función de sus habilidades y competencias, de manera que quienes demuestren el mejor

desempeño en las pruebas de selección sean los que accedan a los puestos disponibles. Este enfoque no solo busca garantizar que los funcionarios públicos cuenten con las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones, sino que también tiene como finalidad combatir prácticas desleales y corruptas que han afectado históricamente la administración pública en Bolivia.

A pesar de estos principios, el proceso de selección de personal enfrenta importantes desafíos. Uno de los principales problemas radica en la implementación inconsistente de los procedimientos. En muchas ocasiones, las normativas no se aplican de manera uniforme entre las diferentes entidades gubernamentales, lo que puede dar lugar a oportunidades desiguales y a la perpetuación de prácticas clientelistas. Esta falta de homogeneidad en la aplicación de los procedimientos puede erosionar la confianza de la ciudadanía en el sistema administrativo y contribuir a la percepción de que el acceso al empleo público está influenciado por factores externos al mérito.

Además, se ha observado que la falta de capacitación de los encargados de llevar a cabo los procesos de selección puede afectar negativamente la calidad de las evaluaciones. Sin una formación adecuada, los responsables pueden no estar completamente familiarizados con las herramientas y metodologías de selección, lo que podría resultar en decisiones que no reflejan verdaderamente las capacidades de los candidatos. Esto resalta la importancia de proporcionar formación continua y especializada a quienes participan en estos procesos, asegurando así que se respeten los principios establecidos por el SAP.

Otro aspecto crítico es la necesidad de una mayor difusión y comunicación sobre los procedimientos de selección. Muchos potenciales candidatos desconocen las normas y requisitos necesarios para participar en estos procesos, lo que limita su acceso a oportunidades laborales en el sector público. Promover una cultura de información clara y accesible se vuelve esencial para asegurar que todos los ciudadanos tengan la posibilidad de participar en igualdad de condiciones.

Los procedimientos de selección de personal bajo el Sistema de Administración de Personal (SAP) en Bolivia buscan fomentar un acceso equitativo y basado en el mérito al empleo público. No obstante, su efectividad se ve comprometida por la variabilidad en la implementación, la falta de capacitación de los responsables del proceso y la necesidad de una mejor comunicación con la ciudadanía. Para que el sistema funcione adecuadamente y cumpla con sus objetivos, es crucial abordar estos desafíos y promover una gestión pública más transparente y profesional.

b) Sobre la contratación de personal:

Los procedimientos de contratación de personal establecidos por el Sistema de Administración de Personal (SAP) en Bolivia son un componente para asegurar la efectividad y la profesionalización del servicio público. En el contexto de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), estos procedimientos buscan regular la incorporación de funcionarios al Estado, tratando de garantizar que el proceso sea transparente, equitativo y basado en el mérito.

En primer lugar, es importante resaltar que los procedimientos de contratación en esta norma, están diseñados para promover la transparencia y la legalidad en la selección de personal. Esto implica que cada etapa del proceso debe ser documentada y justificada, permitiendo un seguimiento adecuado y la posibilidad de auditoría. La claridad en los criterios de selección y la formalización de los contratos son esenciales para evitar prácticas irregulares y para asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y responsable.

No obstante, a pesar de estos objetivos, la implementación de los procedimientos de contratación presenta fallos significativos. Uno de los principales problemas es la falta de estandarización en su aplicación entre las diversas entidades del Estado. Esta inconsistencia puede dar lugar a interpretaciones diversas de las normativas, lo que a su vez puede conducir a una contratación desigual y a la perpetuación de prácticas no meritocráticas. En consecuencia, este fenómeno puede minar la confianza en el sistema de contratación y afectar la calidad del servicio público.

En muchos casos, la acumulación de requisitos y trámites puede resultar abrumadora tanto para los administradores como para los postulantes. Esta situación puede generar demoras en los procesos de contratación y, en algunos casos, desincentivar la participación de candidatos altamente calificados, quienes podrían optar por oportunidades en el sector privado donde los procedimientos son más ágiles.

Otro aspecto crítico a considerar es la necesidad de capacitación de los funcionarios encargados de llevar a cabo los procesos de contratación. Sin una formación adecuada, estos funcionarios pueden carecer del conocimiento necesario para aplicar correctamente las normativas del SAP, lo que podría resultar en decisiones equivocadas y en la selección de personal no apto para desempeñar funciones críticas en la administración pública. Por lo tanto, es imperativo que se implementen programas de capacitación continua para fortalecer las capacidades de quienes participan en estos procesos.

Por último, la conciencia ciudadana sobre los procedimientos de contratación es esencial para fomentar la participación en los mismos. Muchos postulantes potenciales no

están completamente informados sobre los requisitos y oportunidades disponibles, lo que limita su capacidad para acceder a empleos públicos. Facilitar información clara y accesible sobre el proceso de contratación es crucial para promover una mayor inclusión y equidad en el acceso a la función pública.

Los procedimientos de contratación de personal establecidos por el Sistema de Administración de Personal (SAP) en Bolivia son fundamentales para garantizar un acceso justo y transparente al empleo público. Sin embargo, su efectividad se ve criticada por la falta de estandarización en su aplicación, la complejidad burocrática y la necesidad de capacitación. Para que el sistema cumpla con sus objetivos de profesionalización y eficiencia en la administración pública, es esencial abordar estos desafíos y fomentar un entorno que propicie la transparencia y la equidad en la contratación de personal.

c) Sobre la capacitación de personal:

Los procedimientos de capacitación de personal establecidos por el Sistema de Administración de Personal (SAP) en Bolivia, buscan asegurar que los funcionarios públicos cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente, promoviendo así una administración pública de calidad.

Uno de los aspectos más relevantes de estos procedimientos es su enfoque en la formación continua y el desarrollo profesional. La capacitación no solo se limita a la inducción inicial que reciben los nuevos funcionarios, sino que también abarca programas de actualización y especialización que permiten a los empleados públicos adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral. Este enfoque es crucial en un contexto donde la administración pública enfrenta desafíos cada vez más complejos, que requieren de personal capacitado y flexible.

Sin embargo, a pesar de la importancia de la capacitación, su implementación enfrenta varias fallas identificadas. Uno de los problemas más comunes es la falta de recursos destinados a la formación. Muchas entidades públicas carecen de presupuestos adecuados para desarrollar programas de capacitación efectivos, lo que limita la disponibilidad y variedad de cursos y talleres. Esta situación no solo afecta la calidad de la formación recibida, sino que también puede generar desmotivación entre los funcionarios, quienes pueden sentir que no se invierte en su desarrollo profesional.

Otro desafío importante es la desconexión entre la capacitación ofrecida y las necesidades reales del servicio público. En ocasiones, los programas de formación no están alineados con las competencias requeridas para el desempeño efectivo de las funciones de los funcionarios. Esta falta de alineación puede resultar en una capacitación poco efectiva, que no aborda las áreas críticas que necesitan ser fortalecidas. Para mejorar esta situación,

es fundamental realizar diagnósticos periódicos de las necesidades de capacitación en cada entidad, asegurando que los programas sean relevantes y pertinentes.

Además, es crucial mejorar la accesibilidad de los programas de capacitación. Muchos funcionarios enfrentan dificultades para participar en cursos debido a la carga laboral o a la falta de flexibilidad en los horarios. Implementar modalidades de capacitación más accesibles, como la formación en línea o la oferta de horarios alternativos, podría facilitar la participación de un mayor número de empleados públicos en estos programas.

Por otra parte, la evaluación de la efectividad de los programas de capacitación es un aspecto que a menudo se pasa por alto. Establecer mecanismos claros para evaluar el impacto de la formación en el desempeño laboral de los funcionarios puede proporcionar información valiosa para la mejora continua de los programas. Así, se podría garantizar que los recursos invertidos en capacitación generen resultados tangibles en términos de calidad del servicio público.

Por ello se puede afirmar que, su efectividad se ve afectada por la falta de recursos, la desconexión con las necesidades reales, la accesibilidad limitada y la necesidad de evaluación de impacto. Para que el sistema de capacitación cumpla con sus objetivos de desarrollo profesional y mejora continua en la administración pública, es fundamental abordar estos desafíos y fomentar una cultura de aprendizaje dentro del servicio estatal.

d) Sobre la evaluación de personal:

En el marco de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), estos procedimientos tienen como objetivo no solo medir el desempeño de los funcionarios, sino también fomentar una cultura de mejora continua y rendición de cuentas en la administración pública.

Un aspecto fundamental de los procedimientos de evaluación es su enfoque en la objetividad y la transparencia. Estos procedimientos están diseñados para proporcionar criterios claros y medibles que permitan valorar el desempeño de los empleados públicos de manera justa y equitativa. La claridad en los indicadores de evaluación es esencial para que tanto los evaluadores como los evaluados comprendan las expectativas y los estándares que se esperan. Esto no solo ayuda a prevenir la arbitrariedad en las evaluaciones, sino que también promueve la confianza entre el personal y la administración.

No obstante, uno de los problemas más comunes es la falta de capacitación de los evaluadores. Sin el conocimiento y las herramientas adecuadas, los responsables de llevar a cabo las evaluaciones pueden carecer de la capacidad para aplicar correctamente los criterios establecidos, lo que puede resultar en evaluaciones inconsistentes y poco confiables. Para

abordar este desafío, es imperativo que se implementen programas de formación para los evaluadores, asegurando que estén bien equipados para realizar evaluaciones justas y precisas.

Además, la frecuencia y el seguimiento de las evaluaciones son aspectos que suelen ser inadecuados en muchas entidades. En algunos casos, las evaluaciones no se realizan de manera regular, lo que impide que se identifiquen oportunamente las áreas de mejora y se implementen planes de desarrollo profesional. La falta de un seguimiento adecuado puede llevar a que los problemas de desempeño persistan sin ser atendidos, afectando la calidad del servicio público. Por lo tanto, establecer un calendario regular de evaluaciones y un sistema de seguimiento es esencial para garantizar que las evaluaciones cumplan su propósito.

Otro desafío a considerar es la resistencia al proceso de evaluación por parte de algunos funcionarios. A menudo, existe una percepción negativa acerca de las evaluaciones, que pueden ser vistas como un instrumento de control más que como una oportunidad para el crecimiento profesional. Para mitigar esta resistencia, es fundamental promover una cultura organizacional que valore la retroalimentación constructiva y el desarrollo personal, destacando cómo las evaluaciones pueden ser utilizadas para el beneficio tanto del empleado como de la institución.

Por último, la retroalimentación que se proporciona a los evaluados es un aspecto crítico de los procedimientos de evaluación. Sin una retroalimentación efectiva, los funcionarios pueden no tener claridad sobre sus áreas de mejora y no recibir la orientación necesaria para desarrollarse profesionalmente. Es esencial que los resultados de las evaluaciones sean comunicados de manera clara y constructiva, acompañados de planes de acción que permitan a los empleados avanzar en su desempeño.

Por lo anterior, los procedimientos de evaluación de personal bajo el Sistema de Administración de Personal (SAP) en Bolivia son fundamentales para asegurar la calidad y efectividad del servicio público. Sin embargo, su efectividad se ve comprometida por la falta de capacitación de los evaluadores, la irregularidad en las evaluaciones, la resistencia de los funcionarios y la insuficiente retroalimentación. Para que el sistema de evaluación cumpla con sus objetivos de mejora continua y rendición de cuentas, es crucial abordar estos desafíos y fomentar una cultura de desarrollo y transparencia en la administración pública.

e) A modo de conclusión del análisis del SAP de la Ley SAFCO

Los problemas identificados a cada componente del SAP, involucran a fallas o deficiencias humanas, las mismas que pueden hacer que el sistema falle, a pesar de lo bien que pueda estar establecido en la Ley.

La propuesta que se presenta en esta tesis ataca precisamente a automatizar los procedimientos, pero con el aporte enorme, de que la propuesta hace que se vea la necesidad o no de activar el proceso de captación de talentos para llenar espacios que la entidad vaya a requerir; evitando de esta forma la contratación supernumeraria de empleados o funcionarios públicos.

En la actualidad, las entidades públicas pueden lanzar convocatorias y aplicar incluso de manera excelente el SAP, llegando a contratar personal supernumerario, e innecesario para la institución, por más excelentemente capacitado que esté, el SAP no tiene el componente que alerte sobre la necesidad o no de activar los procedimientos de búsquedas de talento humano, ni hasta qué punto o cuantas plazas se deben buscar, este es un aporte importantísimo de la propuesta de esta tesis.

Otro aporte valioso que se hace en el capítulo de la propuesta, es que se deja a un lado las decisiones humanas para la consecución de los pasos a seguir durante todo el proceso de colocación de talento humano requerido por la institución pública, por lo que, por ejemplo, las mencionadas deficiencias en la información de los puestos a ser contratados por ejemplo, se harán de forma automática, utilizando para todos los postulantes, los mismos canales de comunicación, así se salvarán esas deficiencias de manera puntual.

La equidad de oportunidades y transparencia del proceso, en la propuesta se garantiza con la acción concreta de codificar a cada postulante, y la de informar en tiempo real a cada uno de ellos, del estado o fase en la que su postulación se encuentra, así ningún posible ocupante del cargo gozará de mayor o menor grado de información, en relación a sus competidores eventuales.

Esa codificación, hará que no existan favoritismos personales con ningún candidato, así en las fases de evaluación de requisitos, en las entrevistas más específicamente, llegarán los postulantes que hayan aprobado las fases de requisitos académicos, profesionales, laborales previos, sin ninguna posibilidad de recibir puntos extras por aspectos ajenos a lo que se busca para el puesto.

El uso exclusivo de los manuales de funciones de cada puesto, hará que el componente humano se deje a un lado en este procedimiento crítico, porque al usar solamente ese dato administrativo de cada puesto, se dejará de lado la práctica que hoy en día se ha vuelto común, donde personeros de altos rangos arman las convocatorias, muchas veces para favorecer a ciertos postulantes, aporte también de alto valor que automatiza este proceso.

Como se puede ver, la propuesta que se desarrollará en el capítulo de la propuesta, mejora y aporta en puntos clave y flojos (o susceptibles de vulneración) del SAP actual de la Ley SAFCO en Bolivia.

1.4.3 Jurisprudencia relacionada al tema de investigación

1.4.3.1 Análisis de la Sentencia Constitucional 0848/2023-S4 en Bolivia

La Sentencia Constitucional 0848/2023-S4 emitida por el Tribunal Constitucional Plurinacional de Bolivia aborda temas relacionados con los derechos fundamentales y la protección de los derechos laborales. Esta sentencia se enmarca dentro del contexto de la defensa de los derechos de los trabajadores y la interpretación de las normativas laborales en el país.

Uno de los puntos centrales de la sentencia es la reafirmación de la importancia de la estabilidad laboral y la protección de los derechos de los trabajadores frente a despidos arbitrarios. La sentencia establece que cualquier acción que implique la terminación de la relación laboral debe estar debidamente justificada y respaldada por pruebas que demuestren la causa del despido, en cumplimiento de los principios de debido proceso y protección de los derechos laborales.

Además, la sentencia enfatiza la necesidad de que las entidades públicas y privadas actúen con transparencia y responsabilidad en la gestión de recursos humanos, asegurando que los procedimientos de contratación y despido se realicen de acuerdo con la normativa vigente.

En esta sentencia, se enfatiza que los procesos de contratación deben ser realizados de manera transparente y equitativa, garantizando que todos los postulantes tengan acceso a las oportunidades laborales sin discriminación.

Uno de los aspectos clave que menciona la sentencia es la obligación de seguir procedimientos claros y regulados para la selección de personal. Esto implica que las entidades públicas deben establecer criterios objetivos y medibles que permitan evaluar las capacidades y méritos de los candidatos, asegurando así que la contratación se base en la meritocracia.

Además, la sentencia subraya la importancia de la rendición de cuentas en los procesos de contratación. Las entidades deben justificar sus decisiones y proporcionar información sobre los criterios utilizados en la selección de personal, lo que contribuye a la confianza pública en la administración y a la prevención de prácticas corruptas o clientelistas.

Esto incluye la obligación de respetar los derechos de los trabajadores y garantizar que se sigan los procedimientos establecidos para cualquier acción que afecte su estabilidad laboral.

La Sentencia 0848/2023-S4 también resalta la importancia de la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, subrayando que todos los trabajadores deben ser tratados de manera equitativa y sin discriminación. Esto es fundamental para promover un ambiente laboral justo y respetuoso de los derechos humanos.

En resumen, la Sentencia Constitucional 0848/2023-S4 se centra en la protección de los derechos laborales, la estabilidad en el empleo y la necesidad de que las entidades actúen con transparencia y responsabilidad en la gestión de recursos humanos, reafirmando así los principios fundamentales establecidos en la Constitución Política del Estado de Bolivia.

Esta sentencia, también refuerza la propuesta que se realiza en la presente tesis, ya que la propuesta busca precisamente esa transparencia, esa equidad entre los postulantes a cargos públicos, además de que busca garantizar, de mejor forma que las normas del SAP de la Ley SAFCO, la contratación de personal idóneo, y cuidando de forma indirecta, las arcas del Estado, contratando solamente el personal necesario, de acuerdo a las necesidades de la entidad pública.

La propuesta, va netamente enfocada a la dotación de personal, y no así al alejamiento o despido de personal, por lo que la propuesta no afecta derechos fundamentales o laborales de ningún funcionario público, al alejarlo o despedirlo de cargos; más al contrario, al captar nuevo personal, lógicamente se le garantiza a él, sus derechos laborales.

1.4.3.2 Análisis de la Sentencia Constitucional 0633/2024-S3 del 12 de agosto de 2024 en Bolivia

En la Sentencia Constitucional 0633/2024-S3, el demandante expone una serie de hechos que son fundamentales para entender el contexto y las razones detrás de su solicitud. A continuación, se analizan estos hechos en detalle.

El demandante argumenta que ha sido víctima de una vulneración de sus derechos fundamentales, específicamente en relación con el derecho a la defensa y al debido proceso. Este tipo de alegaciones son comunes en casos donde se percibe que las decisiones administrativas o judiciales han afectado injustamente a un individuo.

Se menciona que las acciones del Estado, ya sea a través de instituciones públicas o decisiones administrativas, han llevado a una discriminación o a un trato desigual frente a la ley. Esto es crucial, ya que la igualdad ante la ley es un principio fundamental en cualquier sistema democrático.

El demandante señala que, a pesar de haber presentado sus quejas y solicitudes ante las autoridades competentes, no recibió una respuesta adecuada o satisfactoria. Este hecho resalta la importancia de la efectividad de los mecanismos de protección de derechos en el país.

Se argumenta que la situación no solo afecta al demandante de manera individual, sino que también tiene implicaciones más amplias para la comunidad, sugiriendo que la falta de atención a sus derechos puede sentar un precedente negativo para otros ciudadanos en situaciones similares, ya que sabiéndose ganador del proceso de selección de personal convocado por el Consejo de la Magistratura, este, hizo caso omiso de la meritocracia que se señala en las normas del SAP y del Funcionario Público, por lo que es necesario respetar ello, para futuros procesos de selección de personal en el ámbito público.

Finalmente, el demandante recurre a la Corte Constitucional a través de un recurso de amparo, buscando la protección de sus derechos y la revisión de las decisiones que considera injustas. Este recurso es un mecanismo fundamental en el derecho constitucional boliviano para salvaguardar los derechos de los ciudadanos.

El Tribunal Constitucional Plurinacional, en su Sala Tercera, luego de analizados los hechos, resolvió:

- Dejar sin efecto la designación del Juez Disciplinario de Riberalta del departamento de Beni, efectuada en la Sesión Ordinaria de Sala Plena del Consejo de la Magistratura, que nombraba al cuarto de la lista de ganadores del proceso.
- Exhortar a los Consejeros del Consejo de la Magistratura que, en futuras Convocatorias para el cargo de Juezas y Jueces, o funcionarios de Apoyo Judicial, respeten los criterios meritocráticos, y las obligaciones asumidas ante la comunidad internacional con el objetivo de garantizar la independencia judicial.

Como se puede concluir de lo señalado en esta SC, se debe respetar la meritocracia en todos los procesos de selección de personal, y se evidencia también, que la intervención arbitraria del factor humano, en este caso el Consejo de la Magistratura, se vició el último paso del proceso, y se designó al cuarto calificado en méritos, en lugar del primero.

Para salvar este hecho, es que la propuesta, propone automatizar incluso esa parte, para declarar ganador al mejor en méritos, y notificando a los demás el lugar que hayan obtenido, así todos los participantes, las entidades convocantes y terceros interesados, puedan conocer de forma transparente todos los resultados, respetando así todos los derechos marcados como vulnerados en esta Sentencia Constitucional.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO

2.1 Resultado de encuestas al personal de la DAF del Órgano Judicial

En el marco de la constante búsqueda de eficiencia y mejora de los procesos administrativos del Órgano Judicial de Bolivia, se llevó a cabo una encuesta dirigida al personal de la Dirección Administrativa Financiera. El objetivo de esta encuesta fue obtener una visión integral de los procesos de contratación a los que la unidad se ha sometido, así como recabar sugerencias y perspectivas de los empleados para identificar oportunidades de optimización y fortalecimiento de dichos procesos en beneficio de la DAF.

La Dirección Administrativa Financiera desempeña un papel esencial en la gestión de los recursos y operaciones financieras del Órgano Judicial, incluyendo la ejecución de procesos de contratación que aseguren la transparencia, eficiencia y legalidad en la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la institución. En este contexto, es crucial contar con una comprensión profunda de la percepción y experiencias del personal respecto a los procesos de contratación existentes.

Este informe presenta los resultados de la encuesta realizada, abordando los siguientes aspectos clave:

Se analizará la modalidad con la que la Dirección Administrativa Financiera ha llevado a cabo procesos de contratación en los últimos períodos. Además, se identificarán los tipos más comunes de contrataciones, para entender la diversidad de las necesidades de la institución.

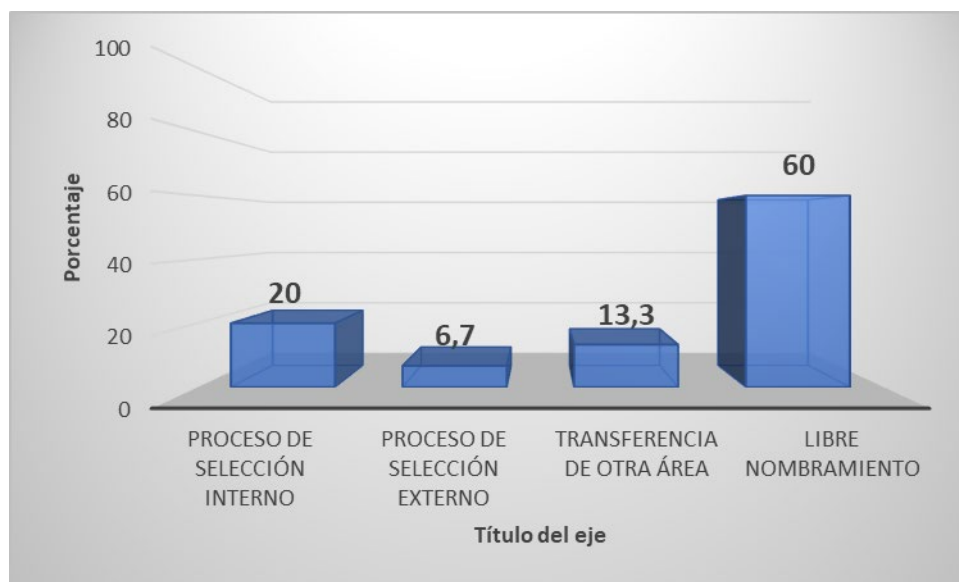
Se explorará la percepción del personal en cuanto a la claridad de los procedimientos, la eficiencia en los trámites y la comunicación interna durante los procesos de contratación. Se evaluará si los empleados consideran que los procesos actuales son efectivos para alcanzar los objetivos de adquisición de bienes y servicios.

Se examinarán los principales desafíos y obstáculos que el personal ha experimentado durante los procesos de contratación. Estos podrían incluir demoras en la aprobación, falta de documentación completa, entre otros factores que puedan afectar la agilidad y la calidad de las contrataciones.

Se recogerán las sugerencias y recomendaciones proporcionadas por el personal de la Dirección Administrativa Financiera para mejorar los procesos de contratación. Estas sugerencias pueden estar relacionadas con la simplificación de procedimientos, la implementación de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal y otros aspectos que puedan contribuir a la eficiencia y efectividad de las contrataciones.

Estos resultados buscan arrojar luz sobre el estado actual de los procesos de contratación en la Dirección Administrativa Financiera del Órgano Judicial de Bolivia y proporcionar aportes valiosos para la toma de decisiones informadas. Los resultados obtenidos permitirán a la institución tomar medidas concretas para fortalecer sus prácticas de contratación y, en última instancia, mejorar la gestión global de los recursos y operaciones financieras.

Gráfico N° 4: ¿Cómo fue seleccionado para su cargo actual en la DAF del OJ?



Nota: Elaboración propia

Se puede ver un 60% de personas que fue designada de forma directa en el puesto actual que ocupa; un 20% se sometió a un proceso de selección interno; 6.7% a un proceso de selección externo y 13.3% fueron transferidos desde otras unidades del OJ.

Esto muestra que en la DAF del OJ, ha sido común el nombramiento directo de personal, por lo que es un procedimiento al que se recurre con frecuencia o en mayor medida en esta importante unidad.

La selección adecuada de personal administrativo garantiza la independencia y la credibilidad del Órgano Judicial. Al asegurarse de que los candidatos sean elegidos basándose en méritos, capacidades y experiencia, se reduce la posibilidad de influencias políticas o externas en las decisiones judiciales, lo que es esencial para mantener la imparcialidad y la confianza pública en el órgano Judicial.

El seguir procedimientos científicos y legales para la selección rigurosa de personal, garantiza que las personas con las habilidades y competencias adecuadas sean elegidas para desempeñar roles en el Órgano Judicial. Esto contribuye a la calidad de las decisiones judiciales y a la administración eficiente de los procedimientos legales.

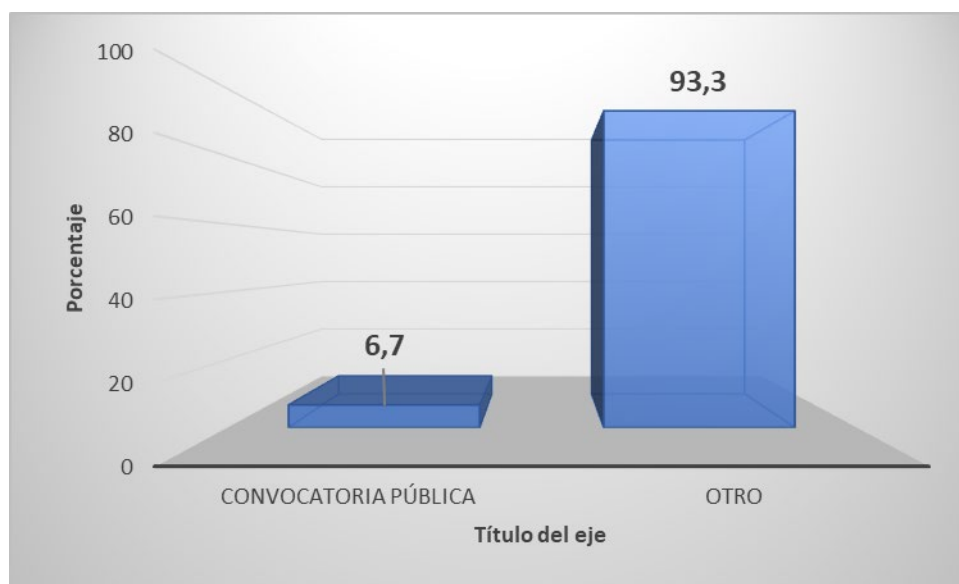
Los procesos de selección basados en méritos promueven la transparencia en la contratación y reducen las posibilidades de nepotismo, favoritismo y corrupción. Esto refuerza la confianza pública en el Órgano Judicial y en las decisiones que se toman.

Sin olvidar que la selección adecuada contribuye a la estabilidad y la continuidad en las instituciones judiciales. Al elegir a personas competentes y comprometidas, se disminuye la rotación constante de personal y se fomenta un entorno de trabajo más estable y productivo.

Un proceso de selección sólido garantiza que los candidatos seleccionados tengan las habilidades y el conocimiento necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto contribuye a la eficiencia en la resolución de casos y a la administración de los asuntos judiciales.

Los procesos de selección que valoran el mérito y la experiencia promueven un ambiente en el que los empleados judiciales se esfuerzan por mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto conduce a un desarrollo profesional continuo y a la mejora constante de la calidad de la administración de justicia.

Gráfico N° 5: *En caso de haber participado en un proceso de selección externo, ¿cuál fue el método utilizado para postularse?*



Nota: *Elaboración propia*

Aquí llama la atención que no fue la convocatoria pública el procedimiento por el cual se realizó el proceso externo de selección, por lo que se indagó, se tiene presente que estos funcionarios llegaron desde otras instituciones públicas y que fueron seleccionados para ocupar sus actuales cargos.

Un reducido 6.7% se ajustó a procedimientos de convocatorias públicas externas.

Contratar más personal a través de procesos internos en comparación con convocatorias externas puede tener varias consecuencias, algunas de las cuales podrían ser positivas o negativas según el contexto y la forma en que se lleven a cabo. Aquí hay algunas posibles consecuencias de contratar predominantemente a través de procesos internos:

Posibles consecuencias positivas:

Contratar internamente puede motivar a los empleados actuales a esforzarse y mejorar, ya que ven la oportunidad de avanzar en sus carreras dentro de la organización. Esto podría aumentar la retención de empleados y su compromiso con la institución.

Los empleados internos ya tienen un conocimiento sólido de las políticas, procedimientos y cultura de la organización. Esto puede resultar en una integración más rápida y una menor curva de aprendizaje en comparación con nuevos empleados externos.

Los procesos de selección interna pueden ser más rápidos y menos costosos que las convocatorias externas. No se necesitaría gastar tanto tiempo y recursos en publicidad, búsqueda y evaluación de candidatos externos.

Promover la contratación desde adentro puede resultar en una mayor estabilidad en la organización, ya que los empleados ya están familiarizados con la dinámica de trabajo y las operaciones diarias.

Posibles consecuencias negativas:

Si se depende demasiado de contrataciones internas, puede haber una falta de diversidad en términos de experiencias y perspectivas. Esto puede limitar la innovación y la adaptación a nuevos desafíos.

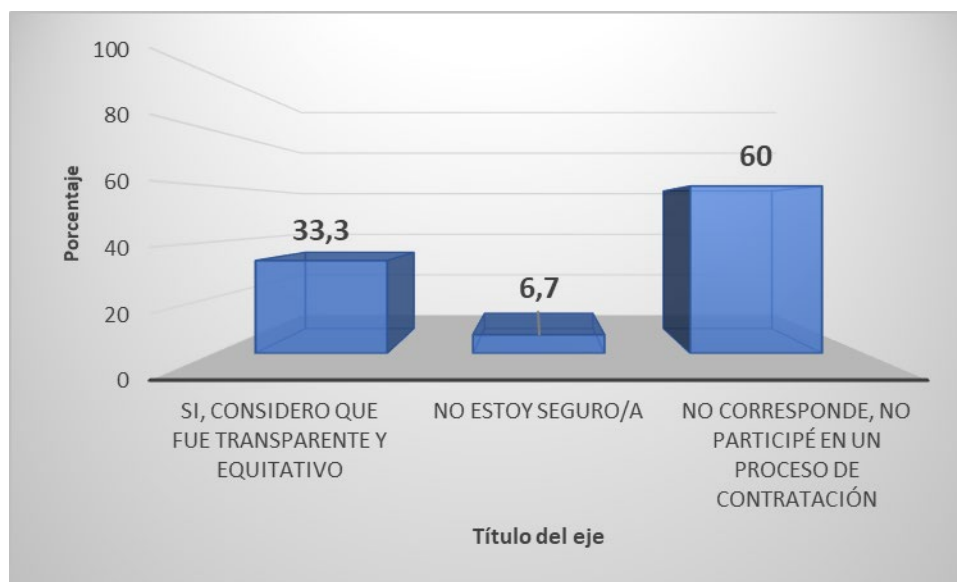
Los empleados que siempre ven la posibilidad de promoción interna pueden volverse complacientes y no buscar oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos.

La selección interna podría resultar en la promoción de empleados no necesariamente adecuados para los roles superiores, lo que podría afectar la calidad del trabajo y la toma de decisiones.

Si los procesos internos prevalecen, los candidatos externos podrían sentir que no tienen igualdad de oportunidades y que el proceso está sesgado en contra de ellos y a la larga puede provocar una imagen negativa para el Órgano Judicial en su conjunto y no solo en la DAF.

Los procesos internos podrían llevar a acusaciones de favoritismo o nepotismo si no se manejan con transparencia y justicia.

Gráfico N° 6: ¿Considera que el proceso de contratación al que se sometió fue transparente y equitativo?



Nota: Elaboración propia

Como es de esperar, por la gran cantidad de personal que fue designado de forma directa, se tiene un 60% de respuestas que indican que no participaron de convocatorias para ocupar su actual cargo.

33.3% indica que su selección se puede considerar equitativa y transparente y 6.7% indica que no está seguro/a de esta característica en su contratación.

La imparcialidad y la transparencia son aspectos fundamentales en los procesos de contratación de personal, ya que juegan un papel crucial en la creación de entornos laborales justos, equitativos y eficientes.

La imparcialidad garantiza que todos los candidatos sean tratados de manera justa y sin prejuicios. Cada individuo tiene la misma oportunidad de competir por un puesto según sus méritos y habilidades, sin importar su género, origen étnico, religión u otros factores personales.

Los procesos imparciales generan confianza tanto entre los candidatos como en el público en general. Cuando los candidatos saben que están siendo evaluados de manera justa, se sienten motivados para participar y se tiene una mayor confianza en la integridad de la organización. Esto contribuye a la mejora de la imagen pública de la institución, en este caso del Órgano judicial.

La imparcialidad asegura que se seleccione a los candidatos más capacitados para el puesto, en lugar de basar las decisiones en preferencias personales o discriminación. Esto

contribuye directamente a la calidad de los empleados y, por lo tanto, a la eficiencia y efectividad del equipo de trabajo.

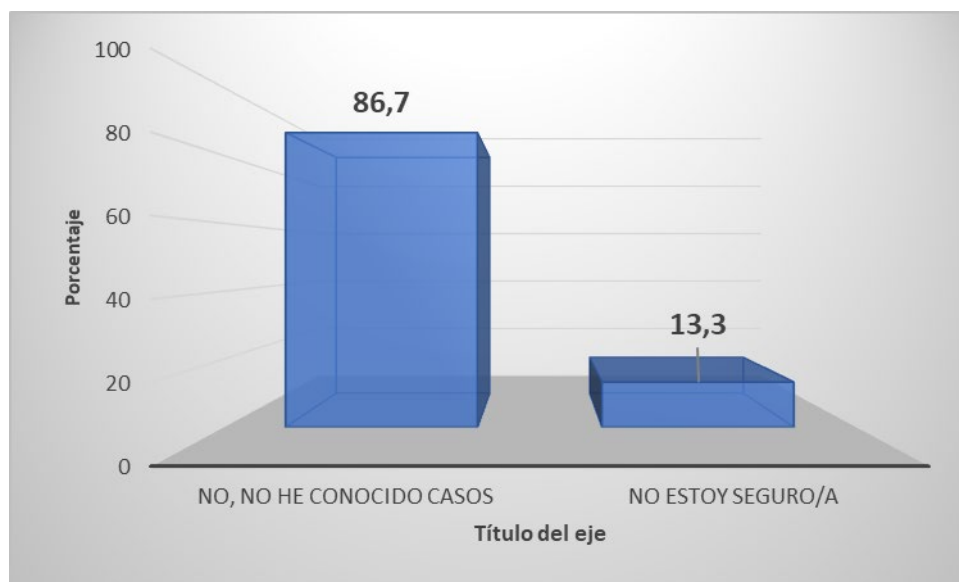
La transparencia en los procesos de contratación demuestra un compromiso con la equidad y la justicia. Esto construye una imagen positiva de la organización tanto entre los candidatos como en la sociedad en general, lo que es esencial para mantener una reputación sólida.

La falta de transparencia puede llevar a prácticas corruptas y a favoritismos. Al hacer que los procesos sean visibles y comprensibles, se reducen las oportunidades para tales prácticas indebidas.

La transparencia en el proceso de selección genera confianza en los empleados actuales y motiva a los candidatos a participar en futuras oportunidades. Saber que se valora la objetividad y la equidad crea un entorno en el que todos se sienten incentivados a desempeñarse y aplicar.

Además, permite que los candidatos comprendan las razones detrás de las decisiones de selección. Esto puede brindarles información valiosa para mejorar y prepararse mejor para futuras oportunidades.

Gráfico N° 7: *¿Ha tenido conocimiento de casos en los que se haya utilizado un procedimiento extraordinario para dotación de personal en la DAF DEL OJ?*



Nota: *Elaboración propia*

86.7% de las respuestas indicó que no tiene conocimiento de contrataciones extraordinarias dentro de la DAF del OJ y 13.3% no está seguro de esta situación.

Los procesos extraordinarios de contratación de personal son aquellos que se llevan a cabo en situaciones excepcionales o urgentes en las que se requiere cubrir puestos de

manera rápida y eficiente. Aunque estos procesos son menos comunes que los procesos regulares, tienen varias utilidades y justificaciones:

Los procesos extraordinarios son útiles cuando se necesita personal de manera inmediata para cubrir una demanda inesperada, como en casos de emergencia, picos de trabajo o eventos inesperados.

Si una organización se enfrenta a proyectos a corto plazo con requisitos de personal específicos, un proceso extraordinario puede agilizar la contratación y asegurar que el personal esté disponible para completar el proyecto a tiempo.

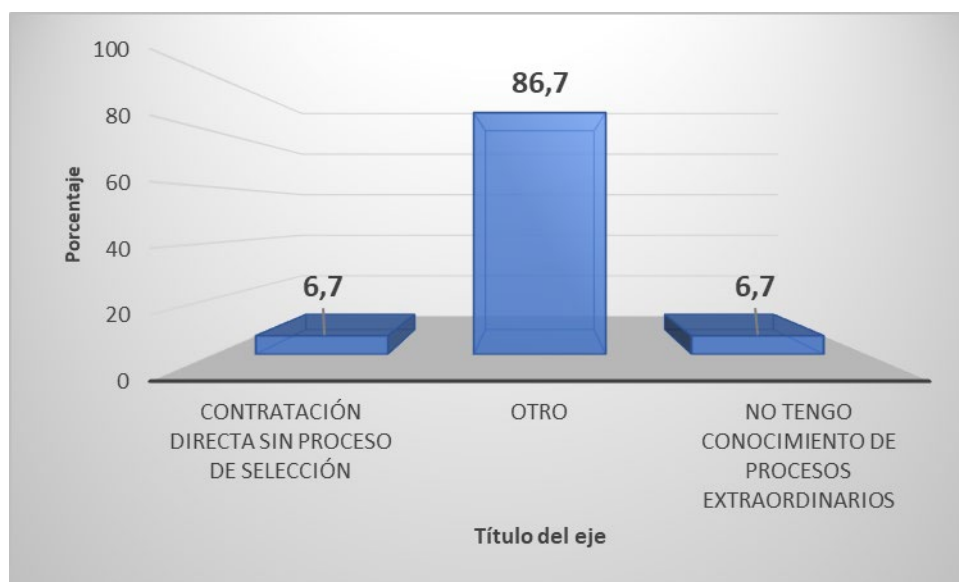
En situaciones en las que se produce la salida repentina o imprevista de un empleado clave, un proceso extraordinario puede ser necesario para llenar rápidamente la vacante y garantizar la continuidad operativa.

Si surge una oportunidad de negocio o expansión de repente, un proceso extraordinario puede permitir la contratación rápida de personal necesario para aprovechar esa oportunidad.

Si se desarrolla un nuevo proyecto que requiere habilidades o conocimientos especializados, un proceso extraordinario podría ser necesario para encontrar candidatos que se adapten a esas necesidades únicas.

En situaciones de seguridad nacional o pública, como en el ámbito militar o de seguridad pública, los procesos extraordinarios pueden ser esenciales para asegurar la disponibilidad de personal capacitado.

Gráfico N° 8: *En caso de tener conocimiento de procedimientos extraordinarios, ¿puede mencionar alguno de ellos?*



Nota: Elaboración propia

6.7% de las respuestas indica que se dieron contrataciones directas extraordinarias y un 86.7% indica que se dieron, pero por otras vías, para poder desempeñar funciones dentro de la DAF del OJ.

Los procesos extraordinarios de contratación en la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial de Bolivia pueden ser herramientas valiosas para abordar situaciones inesperadas, proyectos especiales y desafíos que requieran una respuesta rápida y efectiva en el ámbito financiero y administrativo. Sin embargo, es importante que estos procesos se lleven a cabo con transparencia y de manera imparcial para garantizar la integridad y la calidad de las contrataciones.

Si hay una vacante inesperada en un puesto clave dentro del área financiera, un proceso extraordinario podría ayudar a llenar rápidamente esa vacante para asegurar la continuidad en la gestión financiera y contable.

Si surge una situación financiera urgente o una crisis inesperada que requiere una atención inmediata, un proceso extraordinario podría permitir la contratación rápida de personal con experiencia en manejo de crisis financieras.

Si se está implementando un nuevo sistema financiero, proceso de auditoría o cualquier otro cambio significativo en el área administrativa y financiera, un proceso extraordinario podría ser útil para traer personal con la experiencia y habilidades necesarias para llevar a cabo la transición de manera eficiente.

Si la Dirección Administrativa y Financiera está buscando mejorar sus procesos internos, un proceso extraordinario podría permitir la contratación de consultores o expertos temporales que ayuden a identificar áreas de mejora y implementar cambios efectivos.

Si se están llevando a cabo proyectos financieros especiales, como una reestructuración de deuda, un proceso de recaudación extraordinario o la preparación de informes financieros complejos, la contratación de personal con experiencia específica podría ser necesaria.

En momentos de cambio presupuestario, ajustes económicos u otras situaciones que afecten la planificación financiera, un proceso extraordinario podría permitir la contratación de expertos temporales en planificación financiera y análisis económico.

Si se presentan cambios en las regulaciones financieras o legales que requieren una respuesta inmediata, la contratación de personal temporal con experiencia en derecho financiero o regulaciones podría ser beneficiosa.

Si se necesita personal adicional en el área de recursos humanos para abordar asuntos específicos relacionados con la administración de personal en el departamento financiero, un proceso extraordinario podría ser la solución.

Gráfico N° 9: *¿Ha participado directamente en algún procedimiento extraordinario para dotación de personal en la DAF DEL OJ?*

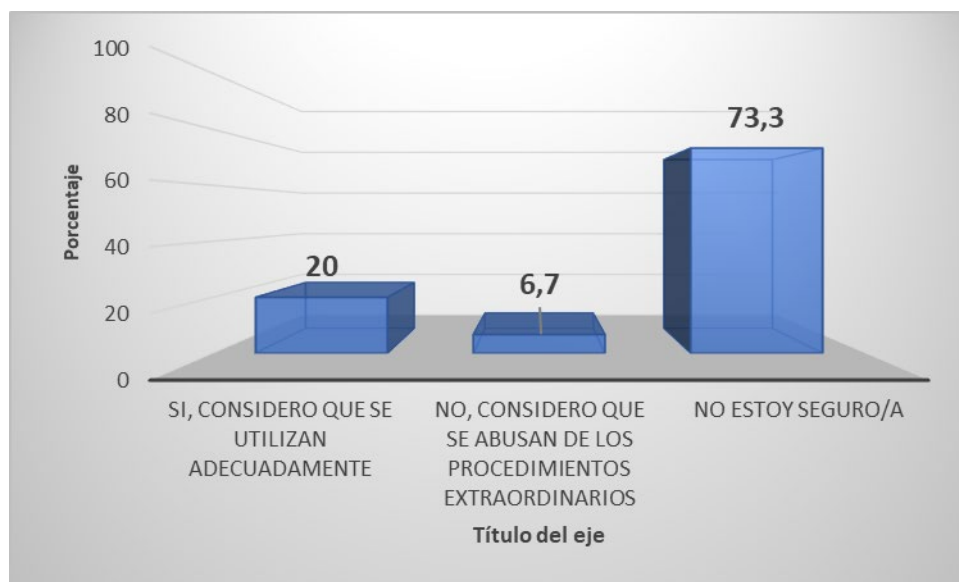


Nota: *Elaboración propia*

Como comprobación de las anteriores respuestas, se tiene un 6.7% de respuestas que indica que no están seguros de que su contratación haya sido un proceso extraordinario, que bien podría tratarse de esta forma de contratación.

Aunque los procesos extraordinarios de contratación de personal pueden ser útiles en ciertos contextos, también existen razones por las que podrían no ser la mejor opción en algunas situaciones, pero si se cumplen con las normas y procedimientos, además de asegurar la transparencia y equidad del proceso, estos pueden ser beneficiosos para la DAF u otra repartición estatal.

Gráfico N° 10: ¿Cree que los procedimientos extraordinarios de dotación de personal se utilizan adecuadamente en la DAF del OJ?



Nota: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados no se encuentra seguro de la respuesta a esta interrogante; 20% considera que las contrataciones extraordinarias son utilizadas de forma adecuada en esta repartición del OJ y un 6.7% indica que se abusa de esta forma de contratación de personal en la DAF del OJ.

Las contrataciones extraordinarias, en comparación con las convocatorias internas, pueden tener ciertas ventajas en circunstancias específicas. Sin embargo, es importante reconocer que estas ventajas no siempre son aplicables en todos los casos y que la elección entre procesos de contratación extraordinaria y convocatorias internas debe hacerse de manera informada y equilibrada.

Los procesos de contratación extraordinaria suelen ser más rápidos que las convocatorias internas, lo que permite cubrir las vacantes o necesidades de personal de manera más inmediata. Esto puede ser esencial en situaciones de emergencia o proyectos críticos con plazos ajustados.

En ciertos casos, podría ser necesario contratar a alguien con habilidades o experiencia muy específicas que no estén disponibles internamente. Las contrataciones extraordinarias pueden permitir acceder rápidamente a ese tipo de talento.

Contratar personal externo puede introducir nuevas perspectivas y enfoques innovadores en la organización. Esto es especialmente valioso cuando se necesita una mirada fresca para resolver problemas o enfrentar desafíos.

En momentos de alta demanda laboral o proyectos temporales, las contrataciones extraordinarias pueden proporcionar una solución ágil para satisfacer las necesidades sin comprometer la estructura de personal a largo plazo.

En algunos casos, regulaciones externas o requerimientos legales pueden hacer necesario contratar personal con experiencia específica en áreas particulares.

Si las condiciones del mercado o las circunstancias cambian de manera inesperada, las contrataciones extraordinarias pueden permitir a la entidad reaccionar con agilidad sin depender solo de su talento interno.

En situaciones de crisis financiera, legal o reputacional, contratar expertos externos puede ayudar a gestionar la situación con experiencia y conocimientos especializados.

En ciertos momentos, una convocatoria interna podría resultar en una mayor carga de trabajo para los empleados actuales que tienen que cubrir temporalmente las vacantes. Las contrataciones extraordinarias pueden aliviar esta carga.

Gráfico N° 11: ¿Considera que se brinda suficiente información y explicación sobre los procesos de contratación en la DAF del OJ?



Nota: Elaboración propia

Para el 46.7% de los encuestados, no se sienten seguros de la suficiencia de información en los procesos de contratación en la DAF del OJ; para el 33.3% sí existe suficiente información de los procesos de contratación y para un 20% de encuestados, la información es insuficiente durante los procesos de contratación.

Brindar suficiente información y explicación sobre los procesos de contratación es esencial por varias razones:

Proporcionar información detallada sobre el proceso de contratación garantiza la transparencia y la equidad en el trato hacia todos los candidatos. Los candidatos deben comprender cómo se llevará a cabo el proceso, qué criterios se utilizarán para evaluarlos y cuál será el cronograma.

Una comunicación clara y completa sobre los procesos de contratación construye confianza en los candidatos y en la organización. Los candidatos confiarán más en un proceso en el que se les brinda información confiable y transparente.

La falta de información puede llevar a malentendidos y confusiones entre los candidatos. Brindar detalles claros sobre los pasos a seguir y las expectativas reduce la posibilidad de que los candidatos se sientan perdidos o mal informados.

Cuando los candidatos entienden claramente qué se espera de ellos durante el proceso de contratación, pueden prepararse de manera adecuada. Esto permite que presenten su mejor versión durante entrevistas, pruebas y evaluaciones.

Proporcionar información sobre los requisitos del puesto, las responsabilidades y las habilidades necesarias garantiza que los candidatos tengan una comprensión precisa del rol. Esto ayuda a atraer a candidatos que realmente se ajusten a las necesidades del puesto.

Brindar información clara y detallada demuestra respeto por los candidatos y su tiempo. Los candidatos agradecerán saber qué esperar en cada etapa del proceso.

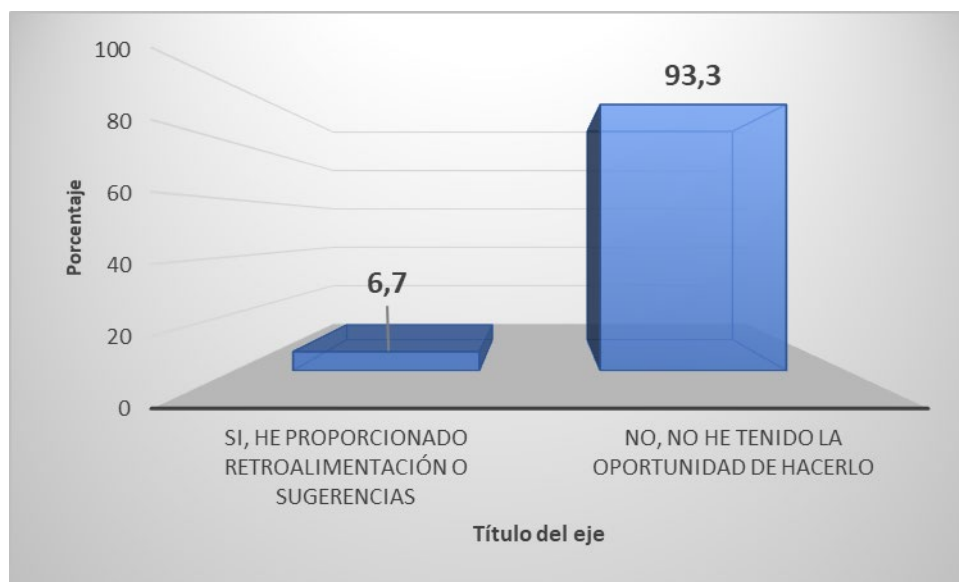
Una comunicación transparente puede ayudar a prevenir que los candidatos se sientan perjudicados o injustamente tratados. Esto puede reducir las posibilidades de que presenten reclamaciones o demandas legales.

La transparencia y la comunicación abierta sobre los procesos de contratación contribuyen a construir una buena imagen de la entidad como empleadora. Los candidatos estarán más inclinados a postularse en el futuro si tienen una experiencia positiva.

Al brindar información detallada sobre lo que la organización busca en un candidato, se establecen expectativas claras desde el principio. Esto ayuda a los candidatos a autoseleccionarse según su adecuación para el puesto.

Es por ello que, proporcionar suficiente información y explicación sobre los procesos de contratación es esencial para garantizar un proceso justo, eficiente y transparente. Ayuda a construir relaciones sólidas con los candidatos y refuerza la reputación de la organización como empleadora confiable y ética

Gráfico N° 12: ¿Ha tenido la oportunidad de proporcionar retroalimentación o sugerencias para mejorar los procesos de contratación en la DAF DEL OJ?



Nota: Elaboración propia

La retroalimentación de los procesos de contratación es importante para poder mejorar los futuros procesos de selección de personal. Pero en esta interrogante, se ve que el 93.3% de los encuestados no tuvo la oportunidad de brindar esa retroalimentación.

Solo el 6.7% indicó que si realizó la retroalimentación en su proceso de contratación.

Recibir retroalimentación después de los procesos de contratación puede aportar varios beneficios significativos a una institución. Esta retroalimentación puede provenir tanto de los candidatos que participaron en el proceso como de los miembros del equipo de contratación y los responsables de la toma de decisiones. Aquí hay algunos de los beneficios clave:

La retroalimentación proporciona información valiosa sobre cómo se llevó a cabo el proceso de contratación. Esto permite identificar áreas de mejora y ajustar el proceso en el futuro para hacerlo más efectivo y eficiente.

Los candidatos pueden señalar problemas o inconvenientes que experimentaron durante el proceso, como falta de claridad en las etapas, falta de comunicación, problemas técnicos, etc. Identificar estos problemas permite resolverlos y evitarlos en futuros procesos.

La retroalimentación de los candidatos proporciona información sobre su experiencia general durante el proceso. Una experiencia positiva puede aumentar la percepción positiva de la organización como empleadora, mientras que una experiencia negativa puede tener el efecto contrario.

Se puede ayudar a asegurar que las expectativas de los candidatos estén alineadas con lo que ofrece la institución y lo que busca en un nuevo empleado. Esto puede prevenir malentendidos y desacuerdos más adelante.

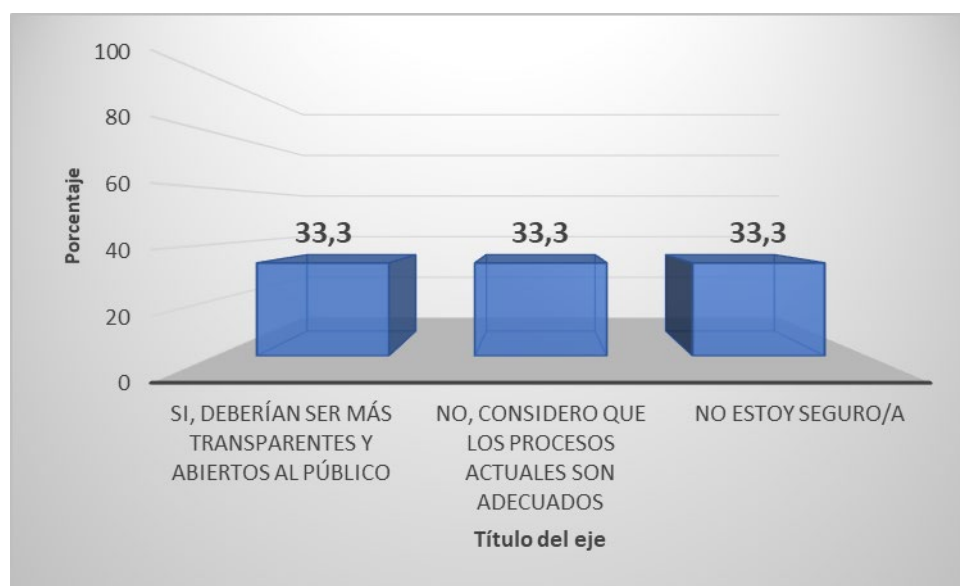
La retroalimentación positiva de los candidatos puede contribuir a fortalecer la imagen de la organización como un lugar deseable para trabajar, lo que puede atraer a talento de calidad en futuros procesos.

La opinión de los candidatos y los observadores internos puede ayudar a identificar las fortalezas y debilidades del proceso de contratación en términos de comunicación, evaluación de candidatos, eficiencia, etc.

La retroalimentación de los miembros del equipo de contratación y los responsables de la toma de decisiones puede proporcionar información adicional para evaluar la idoneidad de un candidato y tomar decisiones informadas.

Recibir retroalimentación después de los procesos de contratación es esencial para la mejora continua de los procesos y para garantizar que la institución esté ofreciendo una experiencia positiva tanto a los candidatos como a los miembros internos del equipo de contratación. Esta retroalimentación informada y constructiva puede conducir a una gestión más efectiva del talento y a una marca empleadora más sólida.

Gráfico N° 13: *¿Considera que los procesos de contratación en la DAF del OJ deberían ser más transparentes y abiertos al público en general?*



Nota: *Elaboración propia*

Las opiniones en esta interrogante, se distribuyeron de forma pareja. 33.3% indicó que si se requiere mayor transparencia en los procesos abiertos al público. 33.3% indica que se tiene procesos adecuados y otro porcentaje igual, no está seguro de esta situación.

Además del cumplimiento de los requisitos legales y formales de convocatorias externas, hay varios aspectos que pueden mejorar significativamente la percepción pública sobre la transparencia en los procesos de contratación de personal en un órgano público como el Judicial. Por ejemplo:

Proporcionar información detallada sobre los puestos vacantes, los criterios de selección y los pasos del proceso de contratación de manera clara y accesible para el público en general.

Publicar anuncios de trabajo detallados que incluyan información sobre la descripción del trabajo, los requisitos, las responsabilidades y las expectativas salariales, si es posible.

Establecer procesos de contratación estandarizados que se sigan consistentemente para cada puesto. Esto ayuda a demostrar que todas las contrataciones se llevan a cabo de manera equitativa.

Establecer plazos razonables para la presentación de solicitudes y para llevar a cabo las diferentes etapas del proceso de selección. Esto muestra una gestión organizada y deliberada.

Utilizar paneles de evaluación compuestos por diversos profesionales para revisar y evaluar las solicitudes. Esto ayuda a garantizar una evaluación objetiva y equitativa de los candidatos.

Proporcionar retroalimentación constructiva a los candidatos sobre los resultados del proceso, incluso si no fueron seleccionados. Esto demuestra respeto por su tiempo y esfuerzo.

Invitar a representantes de la sociedad civil o expertos independientes a participar como observadores en los procesos de contratación para asegurar la transparencia.

Evaluar a los candidatos en función de sus habilidades y competencias en relación con los requisitos del puesto, en lugar de otros factores subjetivos.

Publicar los resultados finales de las contrataciones, incluidos los nombres de los candidatos seleccionados y sus calificaciones, una vez que se haya completado el proceso.

Solicitar retroalimentación a los candidatos sobre su experiencia durante el proceso de contratación y utilizar esta información para mejorar los procesos futuros.

Establecer políticas claras y aplicables que prohíban la contratación de familiares y amigos cercanos para evitar la percepción de favoritismo.

Garantizar que los procesos de contratación promuevan la diversidad en términos de género, origen étnico y otros aspectos, lo que refuerza la equidad y la inclusión.

Al abordar estos aspectos, los órganos públicos pueden fortalecer su compromiso con la transparencia en los procesos de contratación, lo que a su vez aumentará la confianza del público y construirá una reputación sólida como empleador ético y justo.

2.2 Resultado de la encuesta realizada al Jefe de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa Financiera del Órgano Judicial.

Buscando la eficiencia y mejora en los procedimientos administrativos y de recursos humanos del Órgano Judicial de Bolivia, se ha llevado a cabo una encuesta dirigida al Jefe de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa Financiera. El propósito fundamental de esta encuesta ha sido obtener una perspectiva exhaustiva sobre los procesos de contratación de personal a los que la unidad se ha sometido, además de recabar sugerencias y opiniones del líder de recursos humanos con el fin de identificar oportunidades para optimizar y fortalecer estos procesos.

La Dirección Administrativa Financiera desempeña un papel fundamental en la gestión de los recursos y operaciones financieras del Órgano Judicial. En este contexto, los procesos de contratación de personal tienen un impacto directo en la eficiencia, calidad y funcionamiento general de la institución. Garantizar que estos procesos sean transparentes, ágiles y alineados con las mejores prácticas es esencial para mantener el funcionamiento óptimo del Órgano Judicial.

Estas respuestas presentan los resultados obtenidos de la encuesta, abordando aspectos clave de los procesos de contratación de personal en la Dirección Administrativa Financiera:

Se conocerá la frecuencia con la que la unidad ha realizado procesos de contratación de personal en períodos recientes. Además, se identificarán los tipos de contratación más comunes, como contratos permanentes, temporales y eventuales, para entender las demandas y necesidades del equipo.

Se explorará la opinión del Jefe de Recursos Humanos sobre la eficacia y eficiencia de los procedimientos de contratación de personal existentes. Se evaluarán aspectos como la claridad de los criterios de selección, la celeridad de los trámites y la idoneidad de las pruebas y entrevistas.

Se analizarán los principales desafíos y obstáculos que el Jefe de Recursos Humanos ha enfrentado durante los procesos de contratación. Estos podrían incluir la competencia por talento en el sector público, la adecuación de las remuneraciones y otros factores que influyen en la atracción y retención de personal.

Los resultados han sido los siguientes:

Cuadro N° 5: ¿Cuál es el proceso actual utilizado para llenar los cargos vacantes en la DAF del OJ?

a) Publicación interna y externa de las vacantes	X
b) Reclutamiento interno exclusivo	X
c) Contratación a través de agencias de empleo externas	
d) Otro (especificar)	Banco de postulantes

Nota: Elaboración propia

En la actualidad, se utiliza la convocatoria interna y externa para procesos de contratación de personal en la DAF del OJ.

Cuadro N° 6: ¿Qué criterios se utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

a) Experiencia laboral relevante	X
b) Calificaciones educativas	
c) Resultados de pruebas y entrevistas	X
d) Otros (especificar)	

Nota: Elaboración propia

Según las respuestas dadas por el encuestado, se señala que se toma en cuenta la experiencia laboral de los postulantes, y los resultados de pruebas orales y escritas durante los procesos de dotación de personal.

Cuadro N° 7: ¿Qué medidas se toman en caso de necesitar más personal para la DAF del OJ?

a) Creación de nuevas vacantes	
b) Reasignación de personal de otras áreas	
c) Contratación temporal o por proyecto	X
d) Otro (especificar)	

Nota: Elaboración propia

En los casos donde se requiere personal de urgencia, se realiza la contratación temporal o por proyecto para poder cubrir esas necesidades temporales.

Cuadro N° 8: *¿Cuál es el proceso para determinar la necesidad de contratar más personal en la DAF del OJ?*

a) Análisis de carga de trabajo y capacidad actual	X
b) Evaluación de proyectos y metas a alcanzar	
c) Evaluación de quejas o deficiencias en el servicio	
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

Los criterios que se utilizan en la actualidad, para poder ver la necesidad o no de más contrataciones de personal, son la carga de trabajo y la capacidad actual que se tiene. Esto se da mediante sondeos personales que se hacen en determinadas temporadas o cuando el mismo personal manifiesta una sobrecarga laboral.

Cuadro N° 9: *¿Existen procedimientos extraordinarios para la dotación de personal en la DAF del OJ?*

a) Sí, en caso de emergencias o situaciones críticas	
b) No, seguimos el proceso estándar en todas las circunstancias	
c) Sí, a través de contrataciones directas o excepcionales	x
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

Las contrataciones de personal de forma extraordinaria, si se dan en el interior de la DAF del OJ, y se dan por medio de las contrataciones directas o llamadas excepcionales.

Cuadro N° 10: *¿Cuáles son los requisitos necesarios para utilizar un procedimiento extraordinario de dotación de personal?*

a) Justificación documentada de la necesidad urgente	X
b) Aprobación de superiores jerárquicos específicos	X
c) Evaluación de la disponibilidad presupuestaria	X
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

Los 3 requisitos presentados como opciones de respuesta, han sido señalados como los requisitos que se deben cumplir para que se den las contrataciones extraordinarias.

Cuadro N° 11: *¿Cuánto tiempo suele llevar el proceso de contratación para llenar una vacante en la DAF del OJ?*

a) Menos de 1 mes	X
b) De 1 a 3 meses	
c) De 3 a 6 meses	
d) Más de 6 meses	

Nota: *Elaboración propia*

Los procesos de contratación de personal, con el objetivo de llenar una vacante en la DAF, suele llevar menos de un de tiempo.

Cuadro N° 12: *¿Existe alguna política de igualdad de oportunidades en el proceso de selección y contratación?*

a) Sí, se promueve la igualdad de oportunidades	X
b) No, no hay políticas específicas al respecto	
c) Se da preferencia a candidatos internos sin importar igualdad de oportunidades	
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

Según la respuesta dada por el encuestado, se tiene la promoción de igualdad de oportunidades entre los postulantes en las convocatorias internas o externas.

Cuadro N° 13: *¿Qué acciones se toman para garantizar la transparencia y la imparcialidad en el proceso de selección?*

a) Comités de selección independientes	
b) Uso de criterios de evaluación claros y objetivos	X
c) Proceso de apelación para candidatos no seleccionados	
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

El uso de criterios de evaluación claros y objetivos, son la única acción para garantizar la transparencia e imparcialidad en los procesos de contratación de personal en la DAF del OJ.

Cuadro N° 14: ¿Se realizan evaluaciones periódicas del personal contratado en la DAF del OJ?

a) Sí, evaluaciones regulares de desempeño	X
b) No, no se realizan evaluaciones periódicas	
c) Solo se evalúa el personal en situaciones problemáticas	
d) Otro (especificar)	

Nota: Elaboración propia

Las evaluaciones de los actuales trabajadores de la DAF, son periódicas y se dan por el cumplimiento del desempeño laboral.

Cuadro N° 15: ¿Se cuenta con un presupuesto asignado específicamente para la contratación de personal en la DAF del OJ?

a) Sí, hay un presupuesto asignado para esa finalidad	X
b) No, se utiliza el presupuesto general de la entidad	
c) Se asigna un presupuesto adicional según las necesidades	
d) Otro (especificar)	

Nota: Elaboración propia

Se cuenta dentro de la DAF, con un presupuesto únicamente destinado a la contratación de personal, lo que significa que se tiene presupuesto disponible en cualquier momento para procesos de contratación de personal.

Cuadro N° 16: ¿Qué estrategias se utilizan para atraer y retener a profesionales calificados en la DAF del OJ?

a) Ofrecimiento de beneficios adicionales	
b) Programas de desarrollo profesional	
c) Flexibilidad laboral	
d) Otro (especificar)	Ninguna

Nota: Elaboración propia

No se tiene estrategias para la retención del personal que trabaja en la DAF del OJ, es decir que se carece de planificación de personal en este sentido en esta entidad del OJ.

Cuadro N° 17: *¿Se considera la posibilidad de contratar personal con habilidades especiales o diversidad en la DAF del OJ?*

a) Sí, se busca diversidad y habilidades especiales	
b) No, se prioriza la contratación convencional	
c) Se considera solo en casos excepcionales	X
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

La contratación de personas con habilidades especiales o de la diversidad, solo se consideran en ocasiones excepcionales, lo que contradice a la igualdad de oportunidades de los posibles postulantes a esta entidad del OJ.

Cuadro N° 18: *¿Cuál es la participación del director administrativo en el proceso de selección y contratación de personal en la DAF del OJ?*

a) Aprueba las decisiones finales de contratación	X
b) Participa activamente en las entrevistas de selección	X
c) Delega completamente la responsabilidad en otros departamentos	
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

El Director de la DAF cumple la función de aprobar las decisiones finales de contratación de personal que se dan y su participación activa en las entrevistas al personal que se postula.

Cuadro N° 19: *¿Se ha implementado alguna mejora o cambio en el proceso de selección y contratación de personal en los últimos años?*

a) Sí, se han implementado mejoras significativas	
b) No, el proceso sigue siendo el mismo que hace años	
c) Se han realizado cambios menores sin grandes modificaciones	X
d) Otro (especificar)	

Nota: *Elaboración propia*

Los cambios que se han introducido al proceso de selección de personal en la DAF del OJ, han sido mínimos, a decir del encuestado, y que no representan grandes modificaciones al proceso que se tiene desde hace años.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1 Justificación de la propuesta

El proceso de contratación que se propone es un método organizado para encontrar, evaluar y contratar nuevos empleados para la Dirección Administrativa y Financiera (DAF) del Órgano Judicial. El objetivo es asegurar que la DAF siempre cuente con la cantidad adecuada de personal idóneo para evitar retrasos en el trabajo y cumplir con las regulaciones de empleo vigentes en el país.

La propuesta servirá para poder evaluar a todos los candidatos de forma igualitaria y poder seleccionar al mejor capacitado que cumpla cabalmente con el perfil que el cargo demanda y la meritocracia que amerita.

La propuesta que se realiza para la selección de personal consta de 11 pasos o fases.

La autorización de algunos pasos del proceso de selección de personal, es una forma para garantizar la imparcialidad del proceso, su transparencia frente a los postulantes y para elevar la percepción de la institución frente al público en general.

El proceso de contratación que se propone consiste en una serie de pasos a seguir para encontrar, evaluar y contratar nuevos empleados idóneos para la DAF del OJ, a partir de un procedimiento de alerta de necesidades de contratación, que es el primer y más importante paso de la propuesta que se realiza.

La propuesta consiste en una serie de etapas a seguir cada vez que se presente una vacante en esta Dirección del OJ, o si se prevé una vacante o una época de alta demanda de trabajo que se aproxime para esta Dirección, por ejemplo, por alta demanda de trabajo por proyectos especiales a ser llevados a cabo; todo ello con la finalidad de que esta Dirección tenga siempre el personal necesario para cubrir su trabajo.

De forma general, se puede afirmar que cualquier proceso de selección de personal demanda el trabajo de varias personas dentro de la organización y a veces fuera de ella; por ejemplo, a veces se contrata empresas reclutadoras para algunas o todas las fases del proceso o solo para las primeras, dejando la evaluación y selección de candidatos a la propia entidad que solicita trabajadores.

3.2 Importancia del proceso

La importancia de estructurar adecuadamente todo el proceso de selección y contratación de personal radica en que facilita la repetición del proceso en futuro cercano en caso de requerir otra u otras nuevas contrataciones, además lo hace imparcial y transparente

para los que vayan a postularse o candidatos potenciales, además de eficaz, en el sentido de que se seleccionará al postulante que cumpla meritocráticamente con el perfil deseado.

Esta importancia de la estructuración del proceso, opera de la siguiente manera:

Hace del proceso mismo, una experiencia enriquecedora para los posibles candidatos:

Como el proceso se encuentra estructurado, todos los posibles candidatos ya saben qué esperar en cada etapa del proceso, por lo cual no se esperarán hechos no deseados que pudieran empañar la imagen de la entidad o la transparencia del proceso. Por ello es que se podrá comunicar a cada postulante los pasos a seguir y el tiempo de cada fase, esto para no crear expectativas falsas y más bien una certidumbre para todos los candidatos.

Por ello es que se ha planificado que existan varios momentos en donde de forma automática se hagan comunicados vía email y/o WhatsApp a todos los participantes para que ellos realicen el seguimiento correspondiente, así el postulante se sentirá respetado, considerado y tendrá la seguridad de que el proceso ha terminado, pudiendo además recibir una retroalimentación, para poder mejorar su propuesta o postulación, para posteriores procesos.

Esta estructuración del proceso de selección de personal que se propone, evita el llamado sesgo inconsciente, que no son otra cosa que algunas suposiciones, que se van formando de forma inconsciente en los postulantes, que provocan expectativas incorrectas sobre lo que pasa en el proceso.

Y esto que se acaba de mencionar se da porque todos los candidatos que participen del proceso, conocerán de forma cierta todos los pasos a dar, siendo los mismos para todos.

Esta estructuración del proceso, asegura la contratación final del o de los empleados mejor calificados para el puesto, de aquellos que tengan el perfil solicitado y tengan los méritos necesarios para el cargo.

La selección de personal es similar a las citas rápidas. Ambos, el candidato y los encargados de la contratación, van a decidir si quieren proseguir con una relación a largo plazo. En el caso de la DAF, se va a procurar decidir si el postulante es oportunamente adecuado para el equipo, mientras que el candidato pretende saber si realmente quiere trabajar en la AF y el OJ o no. Es común cometer el error de apresurar el proceso de contratación y no considerar información importante que sería útil para tomar la mejor decisión. Cuando los nuevos empleados no están adecuadamente calificados para sus roles, es probable que surjan problemas para retenerlos en la institución. Sin embargo, al seguir un

proceso de contratación establecido, tanto los candidatos como la DAF pueden contar con la información necesaria para tomar decisiones informadas.

Este proceso incluye pasos como una llamada inicial de reconocimiento, una evaluación práctica y entrevistas estructuradas con tiempo suficiente para hacer preguntas. Estos pasos proporcionan información valiosa y sólida para tomar la decisión final. Además, es igualmente importante ofrecer a los candidatos una visión clara de las responsabilidades diarias del puesto y cómo sería trabajar en el DAF.

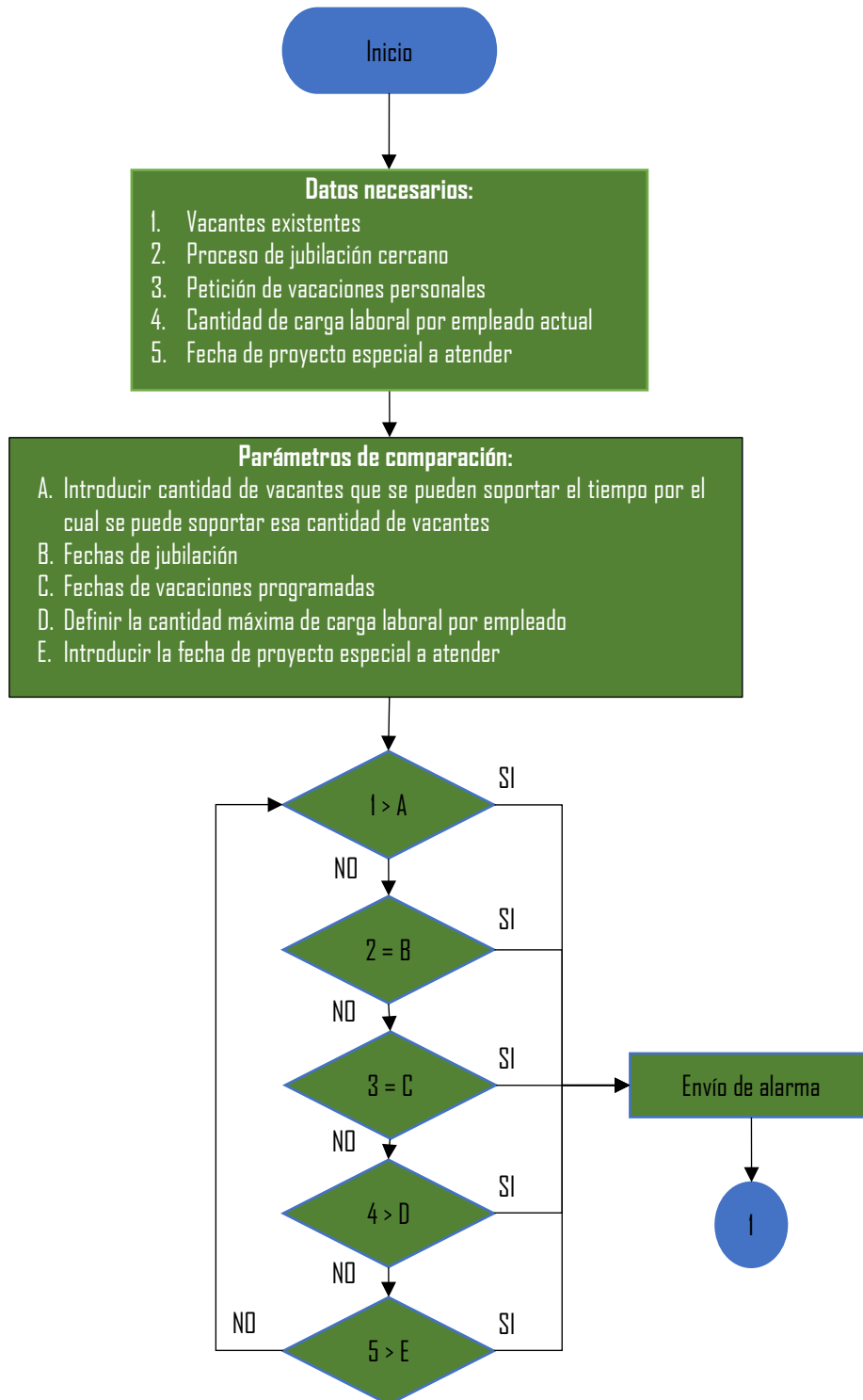
Esta misma estructura de contratación, es también eficiente para todos los agentes involucrados, además de los candidatos.

La coordinación entre las personas externas a la institución (posibles agencias reclutadoras) o internas (personal de recursos humanos, jefes de departamento u otros) será mucho más fácil, porque de antemano sabrán que rol van a tomar dentro de proceso.

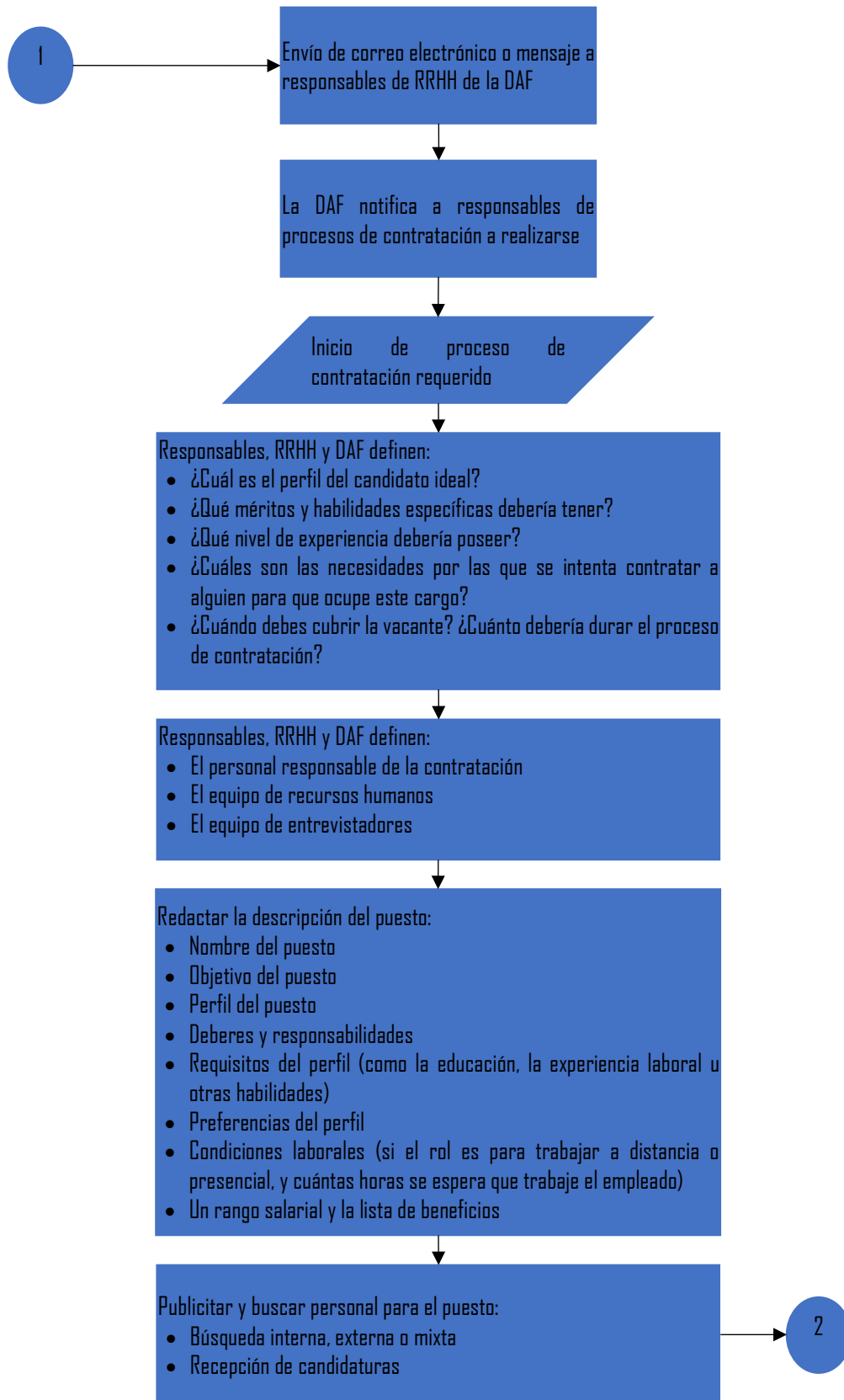
Esta estructura del proceso de contratación que se propone da a todo el personal encargado de llevar adelante el proceso, una hoja de ruta para seguir. Identifica al personal exacto, sus responsabilidades, sus momentos de intervención, los productos de su participación.

3.3 Procedimiento de alerta de necesidad de contratación de personal

Para esquematizar la propuesta, se presenta a continuación los procesos a seguir en forma de diagrama de flujo, los bloques en verde corresponden al procedimiento de alerta temprana que se propone, los bloques en azul corresponden al proceso mismo de selección y contratación:

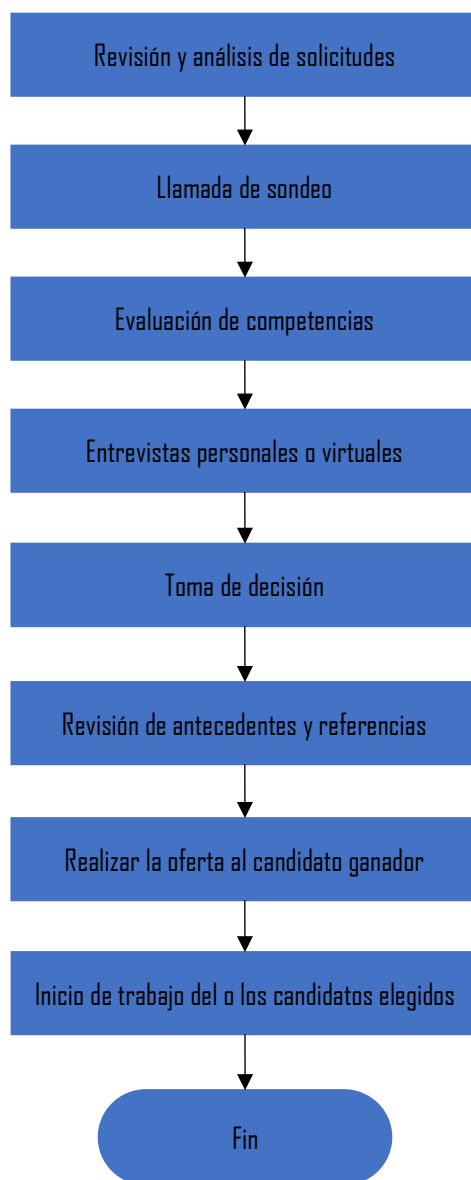


Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

2



Nota: Elaboración propia

El proceso automático de alerta para la necesidad de apertura de procesos de selección de personal para la DAF del OJ, tendrá como criterios a tomar en cuenta o a ser controlados de forma permanente:

Los criterios sugeridos son:

1. Número de vacantes supera un umbral específico (por ejemplo, más de 2 vacantes en un mismo departamento).
2. Personal que se jubila o deja el cargo en un período determinado.

3. Incremento en la carga de trabajo no cubierta por el personal actual.
4. Proyectos especiales o nuevos departamentos que requieran personal adicional.

3.3.1 Funcionamiento del proceso de alerta

El proceso de alerta va a tener siempre bajo control permanente y automático, los criterios antes mencionados, para ello:

1. **Se debe definir umbral específico para el número de vacantes:** Se dan dos vacantes en la DAF al mismo tiempo. Se activa la alerta.
2. **Seguimiento de jubilaciones o salidas:** Se tendrá un registro de las fechas de jubilación o las salidas previstas de los empleados en un período determinado (Vacaciones personales). Así prever que se tendrán dos o más puestos libres por jubilaciones o vacaciones, en ese momento, se activa la alerta
3. **Monitoreo de la carga de trabajo:** Utilizar métricas o indicadores para evaluar la carga de trabajo y determinar si está aumentando. Por ejemplo, cada empleado de la DAF puede al mes manejar como máximo 5 procesos, en casos en que 3 o más empleados de la DAF tengan más de 6 procesos o trabajos pendientes, se activa la alerta, calculando la cantidad de puestos a contratar.
4. **Identificación de proyectos especiales o nuevos departamentos:** Implementa un procedimiento que pueda detectar nuevos proyectos o la creación de nuevos departamentos. Esto podría implicar la revisión de planes estratégicos, solicitudes de presupuesto u otros documentos relevantes. Ante la programación de proyectos especiales o de procesos de alta demanda de trabajo para la DAF, se activa la alerta, calculando la cantidad de puestos a contratar.

Una vez que se tenga estos procesos de seguimiento en funcionamiento, el proceso automático de alerta debiera funcionar de la siguiente manera:

1. **Recopilación de datos:** Los procesos de seguimiento recopilan y almacenan datos relevantes, como el número de vacantes, las fechas de jubilación o salidas previstas, la carga de trabajo actual y la información sobre proyectos especiales o nuevos departamentos a ser desarrollados.
2. **Comparación con criterios:** Los datos recopilados se comparan con los criterios establecidos para determinar si se cumple alguna de las condiciones que indican la necesidad de apertura de procesos de selección.
3. **Generación de alertas:** Si se cumple alguno de los criterios, se generan alertas automáticas. Estas alertas deberán ser notificaciones por correo electrónico,

mensajes en una plataforma interna, o cualquier otro medio de comunicación preferido por el OJ al jefe de recursos humanos de la DAF.

4. **Notificación a los responsables:** Las alertas se envían a los responsables del departamento de recursos humanos y a otros interesados relevantes. Esto les permitirá tomar medidas y planificar la apertura de procesos de selección de personal según sea necesario.
5. **Seguimiento y acciones:** Una vez que se generen las alertas, los responsables podrán tomar las medidas adecuadas, como iniciar el proceso de contratación, redistribuir la carga de trabajo existente o asignar personal a proyectos especiales.

El proceso permanente y automático de alerta se basa en la recopilación de datos, la comparación con los criterios establecidos y la generación de notificaciones a los responsables pertinentes para que tomen las acciones necesarias en función de la situación.

3.4 Pasos para desarrollar el proceso de contratación propuesto

Los pasos que se propone que se sigan para el proceso de contratación, son los siguientes:

3.4.1 Determinación del objetivo de contratación

Esta identificación de objetivos será el norte hacia el cual orientarse durante el proceso de selección y evaluación del personal. Sirve de guía para redactar la descripción del puesto que se desea cubrir; será el parámetro que se utilizará para evaluar a los postulantes al cargo y ver si cumplen con los requisitos; además con él, se va a manejar el cronograma del proceso de selección y contratación. Este objetivo ha de ser SMART o lo que significa, que debe ser: específico, medible, alcanzable, realista y de duración limitada.

Como ayuda para la definición de este objetivo de contratación, el jefe de Recursos Humanos de la DAF se debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el candidato ideal para el puesto a cubrir?
- ¿Qué perfil y qué habilidades específicas debería tener el candidato que se está buscando?
- ¿Qué nivel de experiencia se va a exigir al candidato? (sus méritos profesionales)
- ¿Qué tiempo se tiene para cubrir el puesto vacante?
- ¿Qué tiempo debe durar el proceso de contratación para ese puesto?

3.4.2 Identificación de las personas que participarán en el proceso

A continuación, será hora de identificar a los personeros de la DAF quienes van a participar durante el proceso de contratación. Se debe decidir entre los siguientes:

- El Director del departamento responsable de la contratación, que será quien dirija el proceso de contratación y quien decidirá con respecto a qué candidato se va a contratar.
- El departamento de recursos humanos o sus representantes: Ellos se encargarán de realizar los primeros contactos con los candidatos, organizarán las entrevistas y las ofertas salariales y otras sociales para la contratación.
- El equipo de entrevistadores: Estará compuesto por las personas que entrevistarán a cada candidato, que seguramente serán las anteriormente descritas.

3.4.3 Redactar la descripción del perfil del puesto

La descripción del perfil del puesto se debiera encontrar en el manual de planificación institucional, donde se describen todos y cada uno de los perfiles de los puestos y sus respectivos requisitos para ocuparlo, y esta descripción es primordial para atraer a los postulantes adecuados. Esta descripción detallada servirá a los candidatos a saber si reúnen o no las condiciones necesarias y decidir si desean postularse o no, si pueden ganar el proceso o no.

La ciencia administrativa enseña que esta descripción del perfil del puesto debe presentar al menos los siguientes componentes:

- Nombre del puesto
- Objetivo del puesto
- Deberes y responsabilidades
- Requisitos del perfil (como la educación, la experiencia laboral u otras habilidades)
- Méritos profesionales que debe cumplir.
- Condiciones laborales que se ofertan al potencial empleado
- El rango salarial y la lista de beneficios sociales que la entidad da al ocupante del puesto.

3.4.4 Publicitar la búsqueda de personal

Aquí está claro que la institución, va a utilizar la publicidad como medio para buscar de forma activa al personal, el responsable, será el departamento de recursos humanos de la DAF.

- Para publicitar el puesto, antes se deberá decidir si se desea hacer una búsqueda interna, externa o una combinación de ambas.

3.4.5 Revisar las solicitudes

Luego de un tiempo adecuado y planificado de publicitar la búsqueda de personal, la entidad va a recolectar una considerable cantidad de currículums de postulantes que desean optar al cargo. En esta etapa toca, revisar todos los currículos que se hayan recibido y decidir qué candidatos cumplen con las competencias mínimas requeridas según la descripción del puesto, y descartar a los que no las cumplan.

Se propone que todas las postulaciones sean codificadas en lugar de que tengan el nombre del postulante para evitar favoritismo y se imparta la imparcialidad en el proceso desde su inicio.

3.4.6 Realizar el primer contacto telefónico

El objetivo a lograr en la entrevista telefónica es doble.

Primero, determinar si el candidato cumple con las competencias requeridas y si posee los méritos profesionales que se buscan, si está dispuesto a trabajar en la institución y a acomodarse a su cultura institucional. Segundo, absolver posibles dudas que tuviera el postulante.

Algunos ejemplos de preguntas para esta entrevista por teléfono:

- ¿Por qué le interesa este trabajo o esta institución?
- Relátame los principales logros en tu carrera profesional y tu experiencia en instituciones similares.
- ¿Prefieres trabajar solo o en equipo?
- ¿Cuándo tienes disponibilidad para una entrevista personal?
- ¿Tiene alguna pregunta?

3.4.7 Evaluación de las competencias

La evaluación de habilidades se puede realizar de varias formas, entrevista en línea cronometradas o pruebas en persona. Y Según el puesto se podrá pedir a los candidatos que presenten proyectos o propuestas para el puesto que postulan y la entidad y se les podrá dar tiempo al final para responder a las preguntas del equipo de evaluación.

3.4.8 Entrevistas personales

Las entrevistas personales son una parte clave de la propuesta, el equipo de evaluación debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- Cada miembro del equipo evaluador, deberá tener claro qué competencias le corresponde evaluar, qué méritos debe poseer cada postulante, esto para que no quede nada sin evaluar o que se pasen por alto competencias que exige el puesto y que nadie haya evaluado en la entrevista.
- Cada miembro del equipo de evaluación, deberá tener preparadas sus preguntas claves para evaluar las competencias designadas, así, se asegura de que todos estén preparados y, no se cometan errores u omisiones.

Es importante asegurarse que los candidatos se sientan preparados de igual manera, para ello se debe asegurar que los candidatos sepan:

- La fecha y hora de su entrevista.
- Cómo ingresar a la oficina en caso de entrevista personal o la plataforma a utilizar en caso de entrevista virtual.
- Comunicarle los nombres de las personas quienes le entrevistarán, asimismo, se le debiera dar una idea general sobre el desarrollo de la entrevista.

3.4.9 Toma de decisión

Ya sea en el momento posterior a las entrevistas, se daría a conocer al jefe del proceso de selección las valoraciones realizadas por cada miembro del equipo evaluador, para que esta persona, tome la decisión final sobre el candidato ganador y los segundos y terceros.

3.4.10 Revisión de antecedentes y referencias

Luego de haber decidido a quién contratar es importante revisar y comprobar los antecedentes y las referencias, que se han presentado con el currículo presentado:

- La revisión de antecedentes, un encargado de recursos humanos de la entidad comprobará estos antecedentes, mediante los medios que sean necesarios y la documentación precisa para ello.
- La revisión de las referencias estará a cargo también de recursos humanos de la entidad, quien va a llamar a cada una de las personas de referencia del candidato.

La finalidad es cerciorarse de la verdad sobre los antecedentes y referencias presentadas por la persona en evaluación.

3.4.11 Hacer la oferta de empleo al candidato ganador

Comprobados los antecedentes y referencias, se hace el contacto con el candidato ganador y hacerle la oferta oficial de empleo por escrito, a ella, el candidato debe saber cuánto tiempo tiene para tomar la decisión de aceptar o rechazar la oferta.

En caso de rechazo del candidato ganador, realizar esta misma operación con el segundo candidato o el tercero en caso necesario.

CONCLUSIONES

Para dar solución al problema planteado en primera instancia, que era: ¿Cómo mejorar la dotación de personal de la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, para que logre el cumplimiento eficiente de los objetivos con los cuales ha sido creada?, se ha creado un procedimiento de alerta automatizado, que controla 4 variables principales que al identificarse alguna de ellas, se activa la alerta y el encargado de recursos humanos de la DAF del OJ, debe empezar el proceso de contratación.

Este procedimiento de alerta de dotación de personal está elaborado en base al enfoque por competencias para la Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial, y funciona de una manera que asegura la transparencia y equidad hacia todos los postulantes y asegura a la DAF del OJ que se contratará al mejor personal posible, para hacer eficiente su cumplimiento de objetivos para los cuales ha sido creada

Dentro del marco teórico, se ha logrado identificar el sustento teórico relacionado al objeto de estudio relacionado a la administración del talento humano, y su aplicación a entidades del sector público.

Dentro del diagnóstico realizado al personal que trabaja en la DAF del OJ, y al jefe de recursos humanos, se ha logrado identificar el estado actual organizacional de la DAF del Órgano Judicial del Estado, dentro de los principales resultados, es que los procesos de contratación de personal se dan por referencias y pareceres personales sobre la necesidad de contratación de nuevo personal, lo que provoca retrasos entre los momentos en que se necesita personal y la dotación de ese personal, dicho retraso provoca una acumulación de trabajo dentro de la DAF que a su vez provoca ineficiencia en el OJ.

En el marco contextual además del diagnóstico, se ha detectado los lineamientos administrativos y estratégicos que posee la DAF del Órgano Judicial en la actualidad, se ha conocido por ejemplo que la DAF cuenta con presupuesto para los procesos de contratación de personal, mismo que puede ser ejecutado en cualquier momento, lo que sustenta financieramente la implementación de la propuesta

La demanda que recibe la DAF en análisis de los demás componentes del Órgano Judicial, hace referencia a que esta Dirección debe responder adecuadamente, con eficiencia y eficacia a todos los requerimientos de los demás componentes del OJ, un retraso o mal funcionamiento de esta Dirección, provoca una serie de deficiencias en los demás componentes del OJ, por lo que la propuesta va encaminada a que esta dirección, cuente con el personal en cantidad y calidad correspondientes a responder con las exigencias del OJ.

Se ha identificado el marco normativo al cual se debe la DAF del Órgano Judicial, y sus correspondientes dependencias dentro de la estructura organizacional del OJ, evidenciando una vez más, la alta importancia de la DAF del OJ.

En el capítulo de la propuesta, se tiene explicados cada uno de los componentes de la propuesta, misma que se compone en primer lugar de un proceso de alerta de necesidad de contratar personal, luego se describen los procesos que se deberán seguir para el proceso mismo de contratación de personal, observando las normativas legales y procesos administrativos de personal.

La presente propuesta ha demostrado que la propuesta planteada fortalece significativamente el Sistema de Administración de Personal (SAP) de la Ley SAFCO en Bolivia, abordando de manera efectiva los problemas identificados en los procesos de dotación de personal en las entidades públicas. A través de la automatización de estos procesos, se logra una asignación precisa y oportuna de recursos humanos, ajustándose a la cantidad de puestos que cada entidad requiera según sus necesidades específicas.

Esta automatización no solo minimiza el riesgo de generar personal supernumerario, sino que también optimiza la utilización de los recursos disponibles, promoviendo una gestión más eficiente dentro del aparato estatal. De esta manera, la propuesta no solo contribuye a una administración pública más ágil y transparente, sino que también asegura el cumplimiento de los principios de eficiencia y eficacia establecidos en la normativa vigente.

La propuesta desarrollada en esta tesis no solo busca optimizar los procesos de dotación de personal en las entidades públicas, sino que también respeta y contribuye al cumplimiento de las normas nacionales vigentes, tales como la Constitución Política del Estado (CPE), la Ley SAFCO y las leyes laborales aplicables en Bolivia.

Al alinearse con los principios y disposiciones establecidos en estas normativas, la propuesta garantiza que los procedimientos de contratación y gestión de recursos humanos se realicen de manera transparente, equitativa y en cumplimiento con los derechos laborales de los trabajadores, dejando de lado posibles distorsiones que se deban a factores humanos voluntario o involuntarios. Esto asegura que las entidades públicas actúen con responsabilidad en la administración de su personal, promoviendo la igualdad de oportunidades y la no discriminación en los procesos de selección.

RECOMENDACIONES

Evaluar la propuesta realizada, para poder redactar alguna normativa interna y proponer su implementación dentro de la DAF del OJ.

Determinar los niveles necesarios de parámetros dentro del proceso de alerta, adaptándolos a la realidad actual y probar su aplicación, antes de su puesta en marcha dentro de la aplicación práctica de la entidad.

La propuesta puede ser aplicada no solo a la DAF del OJ, sino que a todas las entidades dependientes del OJ y del aparato estatal en realidad, porque en todos ellos, el personal, el recurso humano, debe ser altamente calificado, y asignado de acuerdo a parámetros técnicos específicos, para de esa forma no tener un número menor al necesario, ni una cantidad de empleados supernumerarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*. Los Ángeles. EEUU: McGraw Hill.
- Carrera Endara, C., Villamarín Andrade, A., Villavicencio Armijos, N. E., & Estupiñán Espinoza, D. (2018). *PLANIFICACION ESTRATEGICA Y BENCHMARKING*. Guayaquil-Ecuador: Compás.
- Contreras Camarena, J. (2017). *Administración estratégica*. México DF. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México DF. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México DF. México: McGraw Hill Interamericana.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en e trabajo*. México DF. México: McGraw Hill.
- Economía 3. (2016). *Elaboración del plan estratégico*. México DF. México: Altair.
- Edward Freeman, J., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México DF. México: Prentice - Hall.
- Ermida Uriarte, O. (2006). *Curso introductorio de relaciones laborales*. Montevideo. Uruguay: Oriental.
- Gómez-Mejía, L. R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid. España: Pearson educación.
- Hackman, J. R., & Olahan, G. R. (1975). *Desarrollo de la detección de riesgo laboral*. Chicago EEUU: JAP.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México DF. México: CENGAGE LEARNING.
- López Cámara, L. (1989). *Planificación Estratégica Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral*. Madrid. España: CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo.
- Mallma Pérez, I. (2022). *Planeación estratégica*. México DF. México: Pintores.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires. Argentina: Granica SA.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México DF. México: Pearson.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México DF. México: Prentice Hall.
- Scott, A. (2013). *Planificación estratégica*. Edinburgh Business School. Reino Unido: Edinburgh.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey. México: UANL.
- Steiner, G. (2010). *Planeación estratégica*. México DF. México: Patria.
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación estratégica*. Buenos Aires. Argentina: SAAP.
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. México DF. México: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL ÓRGANO JUDICIAL

DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA DAF Y DIRECTOR DE PERSONAL DEL OJ

Estimado/a Director/a Administrativo/a,

Nos dirigimos a usted con el propósito de recopilar información relevante para mejorar los procesos de contratación y dotación de personal en la DAF del Órgano Judicial. Su participación es fundamental para comprender y evaluar la forma en que se llenan los cargos vacantes, las medidas tomadas para satisfacer la necesidad de más personal y la existencia de procedimientos extraordinarios.

Agradecemos su tiempo al responder las siguientes preguntas. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines académicos para un estudio de posgrado. Los resultados de esta encuesta ayudarán a identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para fortalecer el proceso de contratación y dotación de personal.

Por favor, seleccione la opción que mejor se ajuste a su situación o responda brevemente según corresponda. Si alguna pregunta no es aplicable a su división estatal, puede omitirla.

Gracias por su colaboración y contribución en la búsqueda de una gestión eficiente y transparente en nuestra entidad pública.

CUESTIONARIO

1) ¿Cuál es el proceso actual utilizado para llenar los cargos vacantes en la DAF del OJ?

- a) Publicación interna y externa de las vacantes..... ()
- b) Reclutamiento interno exclusivo ()
- c) Contratación a través de agencias de empleo externas..... ()
- d) Otro (especificar) _____

2) ¿Qué criterios se utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

- a) Experiencia laboral relevante ()
- b) Calificaciones educativas ()
- c) Resultados de pruebas y entrevistas ()
- d) Otros (especificar) _____

3) ¿Qué medidas se toman en caso de necesitar más personal para la DAF del OJ?

- a) Creación de nuevas vacantes ()
- b) Reasignación de personal de otras áreas ()
- c) Contratación temporal o por proyecto ()
- d) Otro (especificar) _____

4) ¿Cuál es el proceso para determinar la necesidad de contratar más personal en la DAF del OJ?

- a) Análisis de carga de trabajo y capacidad actual..... ()
- b) Evaluación de proyectos y metas a alcanzar ()
- c) Evaluación de quejas o deficiencias en el servicio ()
- d) Otro (especificar) _____

5) ¿Existen procedimientos extraordinarios para la dotación de personal en la DAF del OJ?

- a) Sí, en caso de emergencias o situaciones críticas..... ()
 b) No, seguimos el proceso estándar en todas las circunstancias..... ()
 c) Sí, a través de contrataciones directas o excepcionales..... ()
 d) Otro (especificar) _____

6) ¿Cuáles son los requisitos necesarios para utilizar un procedimiento extraordinario de dotación de personal?

- a) Justificación documentada de la necesidad urgente..... ()
 b) Aprobación de superiores jerárquicos específicos ()
 c) Evaluación de la disponibilidad presupuestaria ()
 d) Otro (especificar) _____

7) ¿Cuánto tiempo suele llevar el proceso de contratación para llenar una vacante en la DAF del OJ?

- a) Menos de 1 mes ()
 b) De 1 a 3 meses..... ()
 c) De 3 a 6 meses..... ()
 d) Más de 6 meses ()

8) ¿Existe alguna política de igualdad de oportunidades en el proceso de selección y contratación?

- a) Sí, se promueve la igualdad de oportunidades ()
 b) No, no hay políticas específicas al respecto..... ()
 c) Se da preferencia a candidatos internos sin importar igualdad de oportunidades()
 d) Otro (especificar) _____

9) ¿Qué acciones se toman para garantizar la transparencia y la imparcialidad en el proceso de selección?

- a) Comités de selección independientes..... ()
 b) Uso de criterios de evaluación claros y objetivos..... ()
 c) Proceso de apelación para candidatos no seleccionados..... ()
 d) Otro (especificar) _____

10) ¿Se realizan evaluaciones periódicas del personal contratado en la DAF del OJ?

- a) Sí, evaluaciones regulares de desempeño..... ()
 b) No, no se realizan evaluaciones periódicas..... ()
 c) Solo se evalúa el personal en situaciones problemáticas ()
 d) Otro (especificar) _____

11) ¿Se cuenta con un presupuesto asignado específicamente para la contratación de personal en la DAF del OJ?

- a) Sí, hay un presupuesto asignado para esa finalidad..... ()
 b) No, se utiliza el presupuesto general de la entidad..... ()
 c) Se asigna un presupuesto adicional según las necesidades ()
 d) Otro (especificar) _____

12) ¿Qué estrategias se utilizan para atraer y retener a profesionales calificados en la DAF del OJ?

- a) Ofrecimiento de beneficios adicionales ()
 b) Programas de desarrollo profesional ()
 c) Flexibilidad laboral ()
 d) Otro (especificar) _____

13) ¿Se considera la posibilidad de contratar personal con habilidades especiales o diversidad en la DAF del OJ?

- a) Sí, se busca diversidad y habilidades especiales..... ()
- b) No, se prioriza la contratación convencional ()
- c) Se considera solo en casos excepcionales ()
- d) Otro (especificar) _____

14) ¿Cuál es la participación del director administrativo en el proceso de selección y contratación de personal en la DAF del OJ?

- a) Aprueba las decisiones finales de contratación..... ()
- b) Participa activamente en las entrevistas de selección ()
- c) Delega completamente la responsabilidad en otros departamentos ()
- d) Otro (especificar) _____

15) ¿Se ha implementado alguna mejora o cambio en el proceso de selección y contratación de personal en los últimos años?

- a) Sí, se han implementado mejoras significativas..... ()
- b) No, el proceso sigue siendo el mismo que hace años ()
- c) Se han realizado cambios menores sin grandes modificaciones..... ()
- d) Otro (especificar) _____

Gracias por su colaboración

**ENCUESTA SOBRE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL
EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL ÓRGANO JUDICIAL**

DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA DAF DEL OJ

Estimado/a miembro del personal de la DAF del OJ,

Nos dirigimos a usted con el propósito de recopilar información relevante sobre los procesos de selección, contratación y dotación de personal en la DAF del OJ. Su participación en esta encuesta es fundamental para evaluar la forma en que ha sido seleccionado/a para su cargo actual, así como para obtener su conocimiento sobre los procesos de contratación y la existencia de procedimientos extraordinarios.

Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración al responder las siguientes preguntas. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines académicos para un estudio de posgrado.

Por favor, seleccione la opción que mejor se ajuste a su situación o responda brevemente según corresponda. Si alguna pregunta no es aplicable a su experiencia, puede omitirla.

Gracias por su valiosa contribución.

1) ¿Cómo fue seleccionado para su cargo actual en la DAF DEL OJ?

- a) Proceso de selección interno ()
- b) Proceso de selección externo ()
- c) Transferencia desde otra área de la entidad pública..... ()
- d) Otro (especificar) _____ ()

2) En caso de haber participado en un proceso de selección externo, ¿cuál fue el método utilizado para postularse?

- a) Convocatoria pública ()
- b) Agencia de empleo externa..... ()
- c) Referencia de un conocido dentro de la entidad ()
- d) Otro (especificar) _____ ()

3) ¿Considera que el proceso de contratación al que se sometió fue transparente y equitativo?

- a) Sí, considero que fue transparente y equitativo ()
- b) No, considero que hubo falta de transparencia o equidad..... ()
- c) No estoy seguro/a..... ()
- d) No corresponde, no participé en un proceso de contratación..... ()

4) ¿Ha tenido conocimiento de casos en los que se haya utilizado un procedimiento extraordinario para dotación de personal en la DAF DEL OJ?

- a) Sí, he tenido conocimiento de casos ()
- b) No, no he tenido conocimiento de casos ()
- c) No estoy seguro/a..... ()

5) En caso de tener conocimiento de procedimientos extraordinarios, ¿puede mencionar alguno de ellos?

- a) Contratación directa sin proceso de selección ()
- b) Contratación por emergencia o situación crítica..... ()
- c) Otro (especificar) _____ ()
- d) No tengo conocimiento de procedimientos extraordinarios..... ()

6) ¿Ha participado directamente en algún procedimiento extraordinario para dotación de personal en la DAF DEL OJ?

- a) Sí, he participado en uno o más procedimientos extraordinarios ()
- b) No, no he participado en ningún procedimiento extraordinario..... ()
- c) No estoy seguro/a..... ()

7) ¿Cree que los procedimientos extraordinarios de dotación de personal se utilizan adecuadamente en la DAF DEL OJ?

- a) Sí, considero que se utilizan adecuadamente ()
- b) No, considero que se abusan de los procedimientos extraordinarios..... ()
- c) No estoy seguro/a..... ()

8) ¿Considera que se brinda suficiente información y explicación sobre los procesos de contratación en la DAF DEL OJ?

- a) Sí, se brinda suficiente información y explicación ()
- b) No, la información y explicación son insuficientes..... ()
- c) No estoy seguro/a..... ()

9) ¿Ha tenido la oportunidad de proporcionar retroalimentación o sugerencias para mejorar los procesos de contratación en la DAF DEL OJ?

- a) Sí, he proporcionado retroalimentación o sugerencias ()
- b) No, no he tenido la oportunidad de hacerlo ()
- c) No estoy seguro/a..... ()

10) ¿Considera que los procesos de contratación en la DAF DEL OJ deberían ser más transparentes y abiertos al público en general?

- a) Sí, deberían ser más transparentes y abiertos al público ()
- b) No, considero que los procesos actuales son adecuados ()
- c) No estoy seguro/a..... ()

Gracias por su colaboración