Col. 1502/0464

CATALOGADO

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Carrera de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Trabajo monográfico:

"Diseño del Programa de Gestión del Conocimiento para la Oficina Única del Ministerio Público Fiscal circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut"

Alumna: Lic. Lucía Barberis

Tutor de carrera: Lic. Juan Carlos Ayala

Director de carrera: Dr. Luis Perez van Morlegan

top
B 3350, N 310
B1
tras Poso

Junio del 2010

H. LUIS PEREZ VANMORLEGAN
VICEDECANO
BIBLIOTECA CENTRAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Contador Público ALFREDO L. PALACIOS
30/6/10

Índice:

INTRODUCCIÓN	6
HIPÓTESIS	8
OBJETIVO DE ESTUDIO	9
ABORDAJE METODOLÓGICO	9
MARCO TEÓRICO	10
¿Qué es la Gestión del Conocimiento?	10
El conocimiento tácito y el conocimiento explícito	15
Las organizaciones que aprenden	17
Los programas de formación y desarrollo como parte de la red de conocimiento	19
Las características culturales que favorecen el aprendizaje	19
Competencias Organizacionales	23
La comunicación organizacional	25
El clima organizacional	27
La Estructura Organizacional	28
Componentes necesarios para gestionan el conocimiento	31
Indicadores de Rendimiento	34
Calidad en la administración pública	35
MARCO CONTEXTUAL	37
La Nueva Gestión Pública	37
Desafíos del Ministerio Público Fiscal	38
LA INSTITUCIÓN	41
Historia del Ministerio Público Fiscal de Esquel	42
Misión y Objetivos Generales de la OUMPF circunscripción Noroeste	44
Estructura de la OUMPF	45

Las Competencias de la OUMPF 56

La Cultura de la OUMPF 63

Las características del área de RRHH de la OUMPF 70

DISEÑO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 77

La necesidad de contar con un programa de Gestión del Conocimiento: Análisis de la situación actual 77

Detección de necesidades de conocimiento 77

Objetivos de Conocimiento 87

Las fuentes de conocimiento de la OUMPF sede Esquel 91

La Producción del conocimiento 97

El almacenaje: Diseño de la Base para almacenar la información de la OUMPF Esquel 99

La circulación del conocimiento 101

Los actores de la Red de Conocimiento 103

Los Indicadores de Desempeño 107

La implementación del Programa de Gestión del Conocimiento 110

CONCLUSIÓN 113

ANEXO 1 115

ANEXO 2 131

BIBLIOGRAFÍA 132

PÁGINAS WEB 133

A mi bella María, por enseñarme el verdadero sentido de la vida…

A mi familia toda, la de sangre, la política, la postiza y la indefinible, por acompañarme en cada nuevo proyecto…

A Nahuel, mi reciente esposo, ya conocido novio, viejo amigo y eterno compañero…

Y a mi socia y amiga Huenú, por recordarme que las cosas no terminan; hasta que terminan…

Jugando al "gallito ciego"

La Justicia está perdida,

Ya no busca no investiga

Y es lenta en su andar.

El Archivo es la cama

Donde quiere descansar.

Mil denuncias, mil problemas

Muchos casos sin condena:

"No se puede proceder…"

"No está instada la acción"

"Se desiste", "Se concilia"

Y se Archiva la cuestión.

La justicia mientras tanto

Duerme plácida su siesta,

Abrigada entre delitos

Que no supo resolver.

No la inquieta el bullicio

Ni la queja popular

De su lecho de silencio

No se quiere levantar.

Por Eduardo Martinez

INTRODUCCIÓN

Una de las noticias más recurrentes de la actualidad en los medios de comunicación argentinos es, sin duda, la inseguridad. La sociedad plantea este tema como "el más preocupante" y exige al Estado cambios urgentes. El Organismo Judicial, es en este sentido uno de los actores principales dentro del aparato público y precisamente por ello, los hechos que se han sucedido en los últimos años han llevado a los Sistemas Procesales Penales a experimentar cambios muy significativos. Una parte importante de esos cambios se ha *traducido* en el otorgamiento de nuevas funciones al Ministerio Público Fiscal.

Se busca crear "Oficinas Fiscales Inteligentes" que permitan salir de la perspectiva mecanicista del trabajo. La consigna hay que enmarcarla en la velocidad, el servicio, la flexibilidad y la capacidad de brindar soluciones a los ciudadanos.

Dicha modernización en el modo de concebir los procesos de trabajo, exigen inevitablemente que los funcionarios del Ministerio Público Fiscal desarrollen competencias profesionales para hacer frente a los nuevos desafíos, los cuales demandan en los empleados públicos la capacidad de asumir la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre del entorno social.

La Oficina Única del Ministerio Público Fiscal (OUMPF) circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut, es el objeto de estudio de la presente monografía. Dentro de sus objetivos estratégicos, se remarcan los de:

- Unificar prácticas de trabajo y aunar modelos, tomando para ello el aporte de la experiencia de cada integrante de la Fiscalía, y
- Desarrollar planes de carreras internas con el objeto de incrementar las competencias técnicas y actitudinales de los recursos humanos de la OUMPF.

Sin embargo, y pese a lo expresado con anterioridad, las encuestas realizadas al personal de la OUMPF muestran que el desarrollo profesional de las personas que desempeñan las funciones del ministerio, no es una actividad a la que se le atribuya la suficiente importancia dentro la institución.

Esto último inspira el presente trabajo monográfico, el cual plantea la hipótesis de que, siendo el Ministerio Público Fiscal una organización de tipo "profesional", los modelos de gestión más eficientes se relacionan con los que logran incrementar la capacidad colectiva de aprender y adaptarse a los nuevos cambios. Es por ello que se considera a la Gestión del Conocimiento como la herramienta más efectiva a los fines de aumentar la productividad del capital humano.

A lo largo de este documento, el lector podrá introducirse en la teoría de la Gestión del Conocimiento (GC); contextualizar y entender el funcionamiento de Oficina Única del Ministerio Público Fiscal circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut; y por último conocer detalladamente el diseño del programa de GC que se pretende implementar en un plazo estimado de tres años.

HIPÓTESIS

La Oficina Única del Ministerio Público Fiscal circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut (con sede en Esquel), tiene la función de[1]:

a. Investigar los hechos delictivos y promover, preparar y ejercer la persecución penal ante los tribunales competentes, conforme las facultades que le confieren las Leyes.
b. Fijar los lineamientos de la política criminal, estableciendo los criterios de oportunidad y las prioridades en la investigación y persecución de los delitos.
c. Dirigir a la Policía de Investigaciones Judiciales.
d. Participar de la ejecución penal en las formas que prevean las leyes.
e. Procurar la extradición de los imputados o condenados prófugos e intervenir en las respectivas solicitudes.
f. Promover la cooperación regional, nacional e internacional ante la criminalidad organizada o en investigaciones complejas.
g. Asistir a la víctima del delito.
h. En las investigaciones y procesos penales con imputados menores de edad, velar por la protección integral de los niños y adolescentes y por el cumplimiento de las medidas que se impongan. Dicha tarea estará a cargo de Fiscales especializados.

En el Artículo 13 de la Ley Orgánica se indica que: *..."los integrantes del Ministerio Público Fiscal, sin distinción de jerarquías, deberán observar en el desempeño de sus funciones, los principios de flexibilidad, trabajo en equipo y responsabilidad compartida en relación con el resultado de la gestión; todo ello, en aras del logro de la mayor eficacia de la función. En particular evitarán la existencia de compartimientos estancos y la creación de trámites innecesarios y toda otra forma de burocratización, exceso ritual o descuido en la atención al público"...*

Debido a las características de la tarea, **la eficiencia se encuentra directamente ligada al desarrollo del conocimiento**, el cual surge, no solo del estudio de la Ley y los Códigos Procesales Penales; sino también de las experiencias vivenciales, los fallos de los jueces, los casos no contemplados en la ley, la comunicación con las instituciones que proveen información, etc. **Ello indica que, las Oficinas del Ministerio Público Fiscal capaces de asimilar continuamente nuevos conocimientos, son en consecuencia más productivas en su funcionamiento.**

La Gestión del Conocimiento es, en este sentido, la herramienta más acorde para crear organizaciones que aprenden; y al mismo tiempo moderniza los procesos de gestión

[1] LEY V Nº 94 (Antes Ley 5057) LEY ORGÁNICA DEL MINISTERIO PÚBLICO FISCAL

pública, introduce nuevas lógicas en la forma trabajo y permite utilizar adecuadamente los recursos públicos bajo un criterio que prioriza la calidad en la respuesta a la ciudadanía.

OBJETIVO DE ESTUDIO

Diseñar un programa de Gestión del Conocimiento que tienda a capturar, calificar, administrar, estudiar y almacenar sistemáticamente el conocimiento generado por la Oficina Única del Ministerio Público Fiscal circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut (OUMPF Esquel), a los fines de crear una Fiscalía capaz de aprender, en función de lograr mayor productividad en sus procesos y mejorar la calidad de respuesta a la ciudadanía.

ABORDAJE METODOLÓGICO

Se realizará, en primera instancia, un diagnóstico organizacional, el cual se sustenta en las siguientes herramientas de investigación: entrevistas y encuestas al personal de la Fiscalía; observación del comportamiento humano con objeto de detectar aspectos de la cultura interna *y, por último*, participación en las reuniones del equipo de gestión, así como también las de la jefatura, espacio en donde se plantean las necesidades y dificultades de la OUMPF Esquel. En una segunda etapa se trabajará sobre el diseño del programa de Gestión del Conocimiento, para lo cual se cuenta con extenso material bibliográfico y tecnologías de gestión (Sistema CIRÓN).

MARCO TEÓRICO

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Si se desglosa este concepto, se puede partir de las definiciones de "gestión" y "conocimiento" de forma aislada, entendiendo por gestión al *proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos en función de lograr los objetivos de la organización.* Así, el conocimiento podría definirse como *las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextuadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor*[2].

Desde una perspectiva integrada, se entiende a la Gestión del Conocimiento como *el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor*[3].

Al momento de remarcarse los factores claves de la GC[4] la administración pública puede enfrentarse a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.). Es por ello que, para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables, a saber:

- Una cultura orientada al conocimiento
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento
- Una relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptada por las organizaciones, comunidad o personas.
- La armonización del lenguaje. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes y experiencias diferentes.
- La Estructura de Conocimiento: Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. En cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica del mismo.

---

[2]Alejandro Andrés Pavez Salazar: "Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas" (Universidad Técnica Federico Santa María)
[3]Op. Cit. 2
[4] "INTRODUCCIÓN ALA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADA AL SECTOR PÚBLICO" Editado por el INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL Agosto de 2002

- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento, todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.

- La visualización de las ventajas del sistema. O sea la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos.

- **Las Etapas del Proceso**

Son seis las fases o etapas que permiten incorporar la GC como práctica habitual en una institución que administra el conocimiento organizacional como su recurso estratégico más valioso. Ellas son:

1. Diagnóstico: El objetivo aquí es identificar los conocimientos requeridos por la organización y los ya existentes. Estos últimos, suelen estar presentes en el sistema pero, al no existir un espacio de almacenamiento formalizado y conocido por todos, los conocimientos se encuentran dispersos en las memorias de las computadores, los correos electrónicos, las bibliotecas particulares, las experiencias de cada individuo, etc.

   Para identificar dichos conocimientos se puede optar por diferentes medidas, a seguir:

- Revisión de la estrategia
- Descripciones de puestos
- Análisis de legajos personales
- Planes de innovación
- Identificación de problemas
- «Benchmarking» externo
- Contactos con instituciones de frecuente interacción y ciudadanos
- Reuniones de mejora continua

2. Definición de Objetivos:

   Una vez realizado el diagnóstico, los responsables de diseñar el programa de GC deben definir cuáles de todos los conocimientos existentes o requeridos por la institución deberían estar plasmados en las "bases de datos" que almacenan la diversidad de conceptos. Para ello, deben contemplarse aquellos que son claves y fortalecen la estrategia organizacional, debido a que desarrollan las competencias requeridas por los puestos de trabajo, agilizan los procesos, mejoran la calidad del servicio y permiten el logro de los objetivos.

3. Producción:

Como se ha mencionado anteriormente, al momento de realizar los diagnósticos es probable que surja la necesidad de generar o adquirir conocimientos no existentes. La generación de nuevos conocimientos con vistas a subsanar las carencias puede realizarse:

- Utilizando exclusivamente personal propio.
- Utilizando una combinación de recursos internos y externos.
- Solamente con recursos externos, acudiendo a la subcontratación. (Por ejemplo: utilización un coach externo para la resolución de determinados problemas)

4. Almacenaje:

Se habla de almacenaje para referirse al acto de inventariar los conocimientos disponibles. Para almacenar conocimientos, es indispensable contar con herramientas tecnológicas que permitan "acopiar" grandes volúmenes de información. A dichas herramientas se las suele denominar TI (tecnologías de información). Las bibliotecas virtuales o las bases de datos, son ejemplos de cómo almacenar conocimientos.

5. Circulación:

Se entiende por circulación a todas las acciones que se llevan a cabo para que los "usuarios" de la base de datos puedan gozar de los beneficios del programa de GC. Se entiende que, para lograr adeptos a esta herramienta de gestión, se deben tener en cuenta:

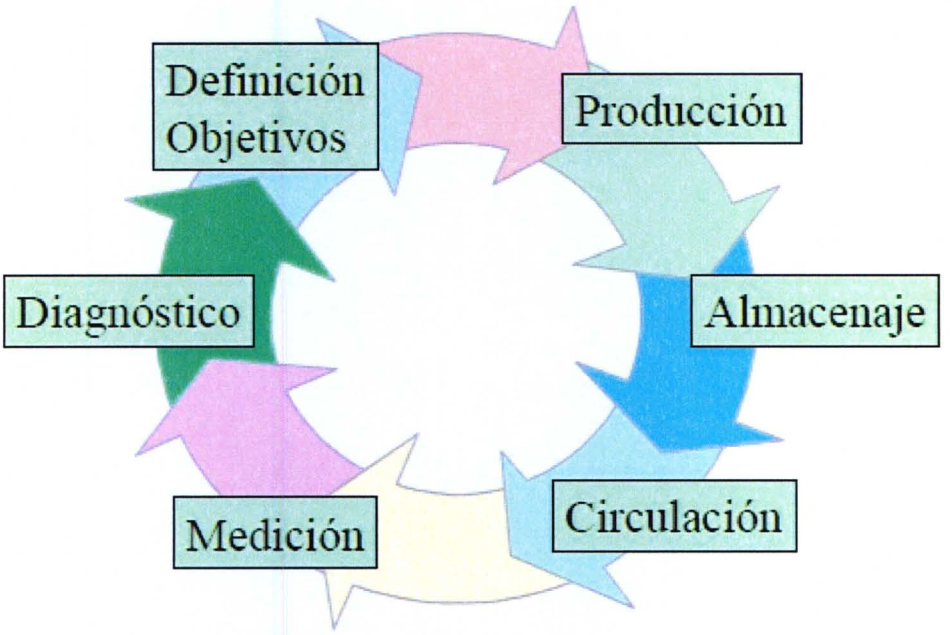
- Los mecanismos de comunicación que se utilizan, ya sea al momento de implementar la GC, como dentro de los "espacios" de aprendizaje.
- Las estrategias de motivación que fomentan a los "usuarios" a "consumir" y "alimentar" lo que sería "el cerebro de la organización".
- La efectividad de las tecnologías de la información para almacenar y administrar el volumen de información que allí se deposita.
- Lograr que los líderes se "apropien" de la herramienta e incentiven al equipo a gozar de los beneficios de la misma.

6. Medición:

Las mediciones se diseñan con el objetivo de permitirles a los administradores tomar decisiones respecto del modo en que se está gestionando el conocimiento y que impacto está teniendo esta aplicación en el desarrollo institucional. Es por ello que las mediciones, pueden estar orientadas a la herramienta exclusivamente, por

ejemplo, cantidad de publicaciones almacenadas en los últimos dos mese sobre cantidad de publicaciones estimadas; o también pueden medir el grado de evolución de los objetivos internos, por ejemplo, nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto del servicio de atención a las víctimas de delito.

Ciclo de la Gestión del Conocimiento[5]



- **Los Mapas de Conocimiento**[6]

Se entiende por mapa de conocimientos al conjunto de información que comprende la relación de los conocimientos requeridos, los disponibles en la organización, las personas que los utilizan y para qué los emplean. Estos "mapas" consisten generalmente en bases de datos, cuya utilidad depende de la información que contengan y de la calidad de ésta.

Para facilitar la construcción de los mapas, se sugiere proceder de acuerdo con los siguientes pasos:

- Elección de los procesos que componen la actividad global.
- Elaboración de los manuales de procedimiento (o protocolos de actuación) correspondientes a cada uno de ellos.

---

[5] Op. Cit 4

[6] Santiago Rivero Rodrigo: "Guía rápida y Herramientas de apoyo para la Gestión del Conocimiento en las PYMES". Ed: Human Management Systems y concejo económico y social de la Comunidad de Madrid. Año 209

- Análisis de las tareas reflejadas en los modelos de los procesos, con objeto de determinar:

• Los conocimientos que se precisan para llevar a cabo cada una de ellas.

• Los conocimientos disponibles por quienes deben ocuparse de realizar dichas tareas.

• La comparación entre los que se precisan y los disponibles, ya que de allí pueden detectarse las carencias de conocimientos, las cuales es conveniente que se señalen en el mapa.

• La importancia de cada uno de dichos conocimientos para el buen desarrollo de la correspondiente tarea.

• La información asociada, que debe utilizarse conjuntamente con dichos conocimientos

• Los agentes que intervienen aplicando los conocimientos indicados, y las relaciones que existen entre ellos a la hora de aplicar sus conocimientos.

- **El Capital Intelectual**

"La causa más frecuente de pérdida de conocimientos es la que va asociada a la pérdida de personas"...

En términos generales, el capital intelectual refleja el valor de los activos menos tangibles el cual se refieren a la capacidad de una organización para aprender y adaptarse a los cambios y las nuevas tendencias. [7]

Existen dos grandes clasificaciones del capital intelectual:[8]

1. Capital Humano. Corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

El modelo de gestión con relación al capital humano se centra en los siguientes aspectos:

1.1. Las competencias, que se materializan en:

a) *Gestión de la formación:* que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma.

[7] Leif, Edvinsson y Michael S. Malone. "El capital intelectual". Editorial Norma. 1998
[8] Dr. Francisco Javier Martínez García "GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO" Universidad de Cantabria. España. (http://www.auip.org/archivos/gestionconocimiento.pdf)

b) *Gestión para definición y difusión de competencias* o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.

1.2. La capacidad de innovar y mejorar, que se observa:

a) Gestión de la diversidad.

b) Gestión de la colaboración

c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad.

d) Gestión del aprendizaje.

e) Gestión del cambio.

1.3. El compromiso y la motivación, que se materializan en:

a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto

b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación.

c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes, etc.

d) Gestión del clima de trabajo.

2. Capital Estructural. Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrando los siguientes elementos:

- *Procesos*: Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- *Capacidad de innovación*. Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos servicios.

El conocimiento tácito y el conocimiento explícito

Muchas veces se confunde el término información con el término conocimiento. De hecho, existe entre ambos conceptos una diferencia marcada. El conocimiento proporciona una visión de cómo son y funcionan las cosas, y sirve para definir el modo de proceder para lograr unos resultados determinados, a partir de unas ciertas condiciones de partida[9].

La información describe aspectos de la realidad, pero sin explicarlos. La información se puede definir como la descripción objetiva de un aspecto de la realidad o de un hecho en sí, a diferencia del conocimiento, que permite entenderlo y explicarlo.

[9] Op. Cit 6

Ni el conocimiento puede actuar si no se dispone de la información precisa, ni la información puede interpretarse sin los conocimientos requeridos para ello. Para lograr resultados útiles, es preciso disponer tanto de la información como del conocimiento. No es posible utilizar uno de ellos si no se dispone del otro.

Cuando una persona lleva a cabo una tarea con plena consciencia de cuáles son los conocimientos que utiliza y cómo los emplea; y, por supuesto, los tiene completamente asimilados, de modo que sería capaz de realizar una descripción precisa de ellos, se dice que los conocimientos son de carácter explícito. Los correspondientes expertos podrían documentar sus conocimientos, por ejemplo recogiendo en un manual una descripción minuciosa de los mismos y del modo en que deben aplicarse. Quien después estudiase aplicadamente dicho manual, asimilaría en buena medida el conocimiento de aquellos que lo han escrito. Cuando se dan estas circunstancias, se dice que el conocimiento es «explícito»[10].

Por el contrario, quien posee conocimientos tácitos no es plenamente consciente de ellos ni del modo en que los aplica. Como es lógico, cuando no se es consciente de cómo procede realmente, difícilmente puede describirse con precisión la forma en que actúa. Incluso es normal que se pasen por alto algunos detalles que son críticos para lograr los resultados pretendidos. Como consecuencia de todo ello, es muy complejo describir y documentar correctamente los conocimientos tácitos.

Existen a su vez dos dimensiones del conocimiento:

- La **dimensión epistemológica del conocimiento**, la cual entiende que para lograr que la información se convierta en conocimiento *las personas deben crearlo* y es necesario *definir los procesos que permitan sistematizar la creación* del conocimiento;

- **La dimensión ontológica del conocimiento**: Dimensión que considera el alcance de la *creación del conocimiento tomando en cuenta su entorno*. El conocimiento es creado por individuos y cristalizado como parte de la red de conocimiento de la organización [11]

[10] Op Cit 6
[11] Domingo Valhondo: "Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad" Ed: Díaz de Santos (Año 2003)

- **La Gestión de la Experiencia**[12]

En toda organización con el transcurrir del tiempo y la incorporación de nuevo personal se acumulan experiencias. El desafío es hacer explícito ese cúmulo de experiencias a los efectos de que las mismas le puedan ser útiles a la organización y a sus integrantes.

Mediante reuniones planificadas y organizadas, bajo la dirección de un facilitador es factible ese intercambio de experiencias, ya sea que las mismas hayan tenido lugar dentro de la organización, o fuera de ella.

La suma de experiencias, conocimientos y aptitudes individuales no llegarán nunca a ser tan fuertes y determinantes como lo es la inteligencia grupal. Para hacer ello factible es esencial generar espacios de intercambio, y trabajar fuertemente en la eficiencia de las comunicaciones interpersonales.

Las organizaciones que aprenden

Ya Peter Senge[13], en el año 1992, había anunciado que conocimiento es la "capacidad para saber hacer". Dicha capacidad se adquiere en el momento en el que el individuo lleva a la práctica conocimientos adquiridos, ya sea en un ambiente de trabajo, familiar, personal.

Por ello, Senge desarrolla un modelo de cambio basado en Cinco Disciplinas de Aprendizaje: Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo, Pensamiento Sistémico o "La Quinta Disciplina" que lo integra todo.

A la capacidad para "saber hacer", hay que agregarle con el desarrollo de los últimos años el "saber interactuar" y el "saber producir". Es lo que permite y exige la dinámica del conocimiento, que se crea a partir de la interacción entre los individuos y el colectivo.

Estas concepciones obligan a tratar la capacitación y el desarrollo de las personas como procesos complejos que responden a otros procesos y sistema global. De modo que, para que una organización cambie su paradigma de gestión y se pueda convertir en Organización de Aprendizaje permanente, debe lograr que "el desarrollo de nuevo conocimiento no sea una actividad especial de un grupo particular, sino una forma de comportamiento"[14]

Para avanzar en materia de conocimiento se debe tener siempre presente que toda idea deberá enfrentarse a su opuesta, para de allí surgir una nueva idea que sea una síntesis superadora de dichas contradicciones. A este proceso se lo llama proceso dialéctico. Cada individuo, grupo de individuos y la organización deben estar sensibilizados y proponerse a recepcionar la crítica y las contradicciones entre la teoría y la realidad, a los efectos de hacer

[12] http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-de-conocimiento-como-factor-productivo.htm
[13] Peter Senge. "La quinta Disciplina". Granica. Barcelona, 1992.
[14] Op. Cit 11

posible el crecimiento y la evolución del pensamiento y de los conocimientos.

¿Porqué puede suceder que una persona no quiera aprender?

- Por vergüenza a decir no se: si su jefe es soberbio, difícilmente lo estimule.
- Por tabúes organizacionales o sociales.
- Por sentirse víctima
- Por un mal ambiente laboral, lo cual lo lleva a que no le interese contribuir
- Por falta de motivación: no se le reconoce su esfuerzo
- Porque no sabe que no sabe, no comprende lo que sucede

Aquí se pone en juego la capacidad de reflexión que tiene cada persona sobre cada uno de sus propios procesos (metacognición).

En el libro "La Gestión del Caos", el cual aborda una perspectiva muy interesante respecto de las tensiones creativas como generadoras de aprendizajes organizacionales, el autor menciona que el aprendizaje complejo se produce cuando un grupo de personas se alejan del equilibrio. Las personas se provocan mutuamente ideas nuevas cuando discuten y no están de acuerdo, cuando están en conflicto y buscando nuevos significados[15]

Esta visión se complementa con la dialéctica del conocimiento, en donde el valor del proceso se genera en el momento en que del cuestionamiento y los pensamientos opuestos surgen nuevos conceptos hasta el momento desconocidos para los "actores".

Por último, se considera necesario hacer mención a los distintos estilos de aprendizaje que se pueden suscitar. Klop, quien estudió los distintos modelos, expone que hay personas que aprenden mediante la observación reflexiva, otras conceptualizan ideas abstractas, están quienes lo hacen mediante la experimentación activa o por experiencias concretas. De una forma u otra, el cuestionamiento lleva a la madurez y el desarrollo personal.

Los programas de formación y desarrollo como parte de la red de conocimiento

La formación y el desarrollo consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.[16]

---

[15] R. Stacey, "La Gestión del Caos" Ediciones S (1994)
[16] S. Dolan, Valle Cabrera, S. Jackson y R. Schuler: "La Gestión de los Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill 3° Edición (año 2007)

El primer paso es detectar si existe una real necesidad de formación y desarrollo. Para ello, algunas preguntas valiosas se relacionan con las siguientes variables:

- Habilidades: ¿Es capaz de hacer el trabajo?
- Conocimientos: ¿Sabe cómo hacerlo?
- Actitudes: ¿Quiere el empleado hacer su trabajo?

Uno de los errores más frecuentes de los capacitadores es suponer que hay que hacer, por ejemplo, un curso de trabajo en equipo porque "SUPONGO" que la gente no sabe trabajar en equipo, cuando quizás la realidad es que la organización no está preparada para trabajar en equipo.

Existen distintas fuentes para detectar necesidades genuinas de capacitación. Por ejemplo, podrían ser las evaluaciones del desempeño, las encuestas de clima, los indicadores negativos, etc.

Se dice que "se capacita cada vez que se crean condiciones para que los aprendizajes ocurran"[17] El objetivo final, es reducir la brecha entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee y los que demanda el puesto de trabajo

Cabe aclarar que capacitación y desarrollo son dos cosas diferentes. Mientras que la capacitación está orientada a un puesto actual, el desarrollo se centra en la potencialidad de una persona a fututo. El **potencial** de un empleado se determina por su **aspiración, habilidad y compromiso.**

Otro de los aspectos a destacar aquí, se refiere a la importancia de que la persona aprenda voluntariamente. No sirve el aprendizaje forzado. Si la persona no está dispuesta a participar del programa, la solución no es imponerlo. En esas situaciones, se recomienda indagar acerca de las razones que desmotivan el aprendizaje. Muchas veces, estas herramientas pueden estar "chocando" con viejos paradigmas, o simplemente pueden estar siendo mal utilizadas. Sólo indagando y enfrentando los cuestionamientos de las personas, se podrán mejorar los mecanismos, o bien enrolar a los integrantes de la organización en la tarea.

Las características culturales que favorecen el aprendizaje

La Cultura Organizacional[18]:

Schein (1985) define la cultura como las respuestas **aprendidas** por los miembros de la organización a los **problemas colectivos** implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es el esquema interpretativo o un **medio para percibir, pensar,**

[17] Clases de Javier Serrano (Posgrado en Dir Estratégica de RRHH. UBA)
[18] Carlos María Alcover de la Hera: "Cultura y clima organizacional". Capítulo 13.

interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son artefactos o manifestaciones de la cultura.

Desde una segunda perspectiva, Rosseay (1990) considera que los antropólogos y los investigadores organizacionales coinciden en definir las culturas como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicacionales y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee y Jones, 2001), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

Existen diversas tipologías culturales. Desde la perspectiva de Sethia y Van Glionow, la cultura puede ser:

- Apática: Aquí se percibe una cultura que desmoraliza porque carece de sentido.
- De Cuidado: Se dilucida un sesgo paternalista, el cual demuestra alto interés por los empleados pero bajas expectativas sobre su rendimiento. La falta de delegación, es un síntoma claro de esta cultura.
- De precisión (o exigente): Pone énfasis en el rendimiento descuidando las relaciones interpersonales y el clima de trabajo. La gente se siente "bajo presión" y responde por miedo al castigo, no por convencimiento.
- Integrativa: Esta es la tipología cultural que favorece el crecimiento y desarrollo profesional del grupo de trabajo, debido a que tiene un alto interés en los empleados y también en el rendimiento.

La Gestión del Conocimiento (GC), puede apreciarse también como *un enfoque gerencial (no una tarea más), orientado a crear una cultura de la organización en la cual se aprende como modo de ser en la solución de cada problema, abordado en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, sentido de identidad y de pertenencia, y otras capacidades, valores y principios más específicos*" (Núñez, 2001)[19].

De aquí se puede deducir que, para favorecer el aprendizaje dentro de la organización, se debe promover una cultura organizacional positiva.

[19] http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/organizaciones-en-aprendizaje-y-gestion-del-conocimiento.htm

¿Qué implica que una organización tenga una cultura positiva?

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización **potenciar ciertas conductas e inhibir otras.** Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explica con detalle como el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo. Si cada uno sabe lo que la organización espera de él, no se desperdiciará tiempo en decidir cómo actuar en una situación dada, lo que se refleja en un impacto asombroso en la productividad. Además permite que el personal se sienta mejor respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje mejor.

Anclarse a una idea, congelar conceptos, evitar o rechazar las críticas o la oposición, cerrar la mente, evitar lo diferente, son todas tendencias que congelan un estado de conocimiento. Una organización y sus integrantes deben estar siempre dispuestos a poner a prueba sus paradigmas, sus conocimientos, sus ideas y conceptos, y descartar lo que no es útil.

Las ideas rígidas tienden a "quebrarse" arrastrando a las organizaciones, en tanto que las ideas flexibles permiten a una organización reacomodarse constantemente a las nuevas circunstancias y situaciones[20].

El rol del liderazgo en las organizaciones que aprenden

"El conocimiento no se puede liderar, sí a las personas que lo construyen o los destruyen"
(Sengue)

¿Qué se entiende por Líder?

Existen tantas definiciones de líder como estilos de liderazgo, y dichos estilos pueden variar según el carácter o temperamento de la persona que se ubique en esa posición. A los fines de demarcar el concepto, se puede decir entonces, que líder es aquella persona que por su rango jerárquico en la organización o por las características de su personalidad, cumple el rol de dirigir a un grupo humano en función de lograr los objetivos organizacionales.

Entendiendo entonces la variabilidad de líderes que se pueden presentar en la realidad, se expone a continuación el estilo de liderazgo más idóneo para promover una cultura positiva,

[20] Op. Cit. 19

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Dr. ALFREDO L. PALACIOS

que genere un clima de trabajo favorable en el cual las personas puedan aprender y desarrollarse. La gestión del recurso humano es la clave cuando se trata de emplear el conocimiento como vía para la optimización de los resultados. Efectivamente, son las personas las que crean y adquieren conocimientos, las que deben aplicarlos para unos fines concretos, y las que han de ser capaces de determinar cuáles son los conocimientos que se necesita emplear.

No se puede pretender que la gente se adhieran con entusiasmo a un proyecto en el que no creen o que pongan todo su empeño en sacar adelante una iniciativa cuyo sentido no entienden. Es fundamental que, a todos los niveles, se entienda el valor del conocimiento, tanto para la organización como para los individuos que participan en ella, y cuya suerte profesional está ligada al éxito de aquella.

En función de lo anteriormente expuesto, se podría indicar que las características del líder que no favorecen un clima propicio parta el aprendizaje son:

- La soberbia
- El desinterés
- La no delegación de tareas
- La desconfianza
- El uso de la información como fuente de poder

En este sentido, Senge ha dicho: "El verdadero papel del liderazgo ejecutivo no es impulsar a la gente al cambio sino crear ambientes que inspiren, sostengan y capaciten la imaginación e iniciativa ya existentes en todos los niveles".

Es necesario que los líderes de las organizaciones que pretenden fomentar el aprendizaje, desarrollen facultades emocionales. Los aspectos de carácter emocional son también determinantes de cuestiones como la capacidad de relación y comunicación entre las personas de una organización.

La motivación de las personas, también influye en gran medida, tanto en la adquisición y el desarrollo de conocimientos, como en su eficiente aplicación. Un empresario de alto nivel solía decir: "si un empleado no está cumpliendo con su trabajo, sólo hay dos explicaciones posibles: o no puede, o no quiere hacerlo. Para saber cuál es, aplique la siguiente prueba. Si la vida de una persona dependiera de que hiciera el trabajo, ¿sería capaz de hacerlo? Si la

respuesta es positiva, el problema es la motivación. Si la respuesta es negativa, el problema es la incapacidad".[21]

El principal incentivo del trabajo humano no es el sueldo, dice Quiroga Lavié, sino estar orgulloso de su trabajo. Reflexionando respecto del modo en que se trabaja dentro del Ministerio Público Fiscal, se puede decir que para que una persona se enorgullezca de su función, el rol de los jefes de la fiscalía es valorar el trabajo, permitirle que participe en las decisiones, delegarle responsabilidades y remarcar la importancia del rol social que el Ministerio Público cumple para la ciudadanía.

La información como fuente de poder:

La acumulación de información, el no compartir, es un mecanismo para acumular poder. Cuando una persona se abre a compartir información, previamente debió perder el miedo a ser reemplazado, cuestionado o juzgado por el modo de hacer su trabajo. Si bien se entiende como "delito" no transparentar la información pública, el mal manejo del programa de GC puede exponer a un funcionario al punto tal de someterse a sumarios administrativos por el hecho de, en última instancia, defenderse ante lo que "*podría pasar si notan que no soy imprescindible*".

Más allá de que puedan existir ánimos de ocultar actos corruptos, en la mayoría de los caso la acumulación de información deriva de la inseguridad personal y temores a ser controlados y castigados, y no de intenciones de manipular información pública con ánimo extorsivo o lucrativo.

De aquí que, una vez más, se destaca la importancia de comunicar con claridad y prudencia los beneficios de las herramientas de GC, y generar una clima de trabajo en el que no se "premien o castiguen" las labores de cada persona, sino que se promueva el desarrollo grupal mediante el aprendizaje.

Competencias Organizacionales

Según Spencer y Spencer, *la competencia es una "característica destacada de un individuo que está causalmente relacionada a determinado criterio efectivo y/o performance superior en un trabajo o situación"*[22].

Característica destacada significa que la competencia es lo suficientemente profunda y duradera en la personalidad como para predecir conductas en una amplia variedad de situaciones y tareas del puesto. Con *causalmente relacionada* se refiere a que una

---

[21] A. Morello: "El factor humano en los organismos judiciales". Ed. Rubinzal – Culzoni (año 2004)

[22] Lyle M. Spencer & Signe Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Johw Wiley & Sons, Inc., New York, 1993

competencia *causa* o *predice* conductas y performance. El *criterio* se refiere a que la competencia de hecho predice quién hace algo bien o pobremente en tanto medida sobre un *criterio específico* o estándar.

Existen cinco tipos de competencias en relación con:

- *Las motivaciones*: aquello que una persona piensa o desea y lo lleva a la acción. Las motivaciones dirigen comportamientos o acciones en determinadas situaciones.
- *Rasgos*: características de tipo físico, emocional o intelectual en la que una persona responde ante determinada situación.
- *Autocomprensión*: Son las actitudes de una persona, sus valores y la imagen que tiene de sí.
- *Conocimiento*: Información que una persona posee sobre un área o contenido específico.
- *Habilidades*: capacidad para desarrollar una tarea mental o física.

Las competencias no son aptitudes ni rasgos de la personalidad. Las aptitudes y rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en tareas específicas. En cambio, las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja.

- **Diccionarios de competencias**

Para la construcción de un diccionario de competencias para la empresa existen dos métodos:

- El primero es el de BEI (Behavioral Event Interview) o Entrevista de eventos de conducta. Se selecciona un grupo de personas con alto rendimiento, y través de relatos sobre situaciones críticas, detectándose las características destacadas que se repiten en todos ellos a la hora de superar exitosamente las diferentes situaciones que se presentan. Estas entrevistas se contrastan con otras realizadas a personas con rendimiento estándar, se corroboran las competencias compartidas.

- Otra forma sería a través de un análisis organizacional o diagnóstico en el que se tengan en cuenta la misión, la visión, los valores, la cultura, los objetivos de la organización, las descripciones de puestos, etc., se pueden deducir las competencias medulares que se requiera para el personal.

La comunicación organizacional

"El diálogo que es la capacidad de suspender las propias posturas para entregarse a un pensar juntos"

La palabra Comunicación proviene del latín *"communis"* que significa común y del griego de "*Koinoonia*" que significa a la vez comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación". Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos, lo cual implica un intercambio entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo[23].

Desde la perspectiva aristotélica se deja claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

El modelo Shannon-Weaveres[24] muestra que los componentes de la comunicación pueden describirse de la forma siguiente:

- Una fuente
- Un transmisor
- Una señal
- Un receptor
- Un destino

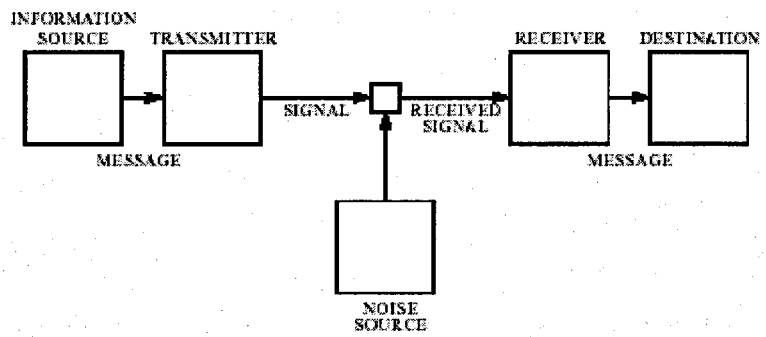


Fig. 1—Schematic diagram of a general communication system.

[23] FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
[24] http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_332/web/main/m4/web/main/m1/2.html

David K. Berlo, profesor de la Michigan State University hizo una síntesis de los diferentes modelos de comunicación. Los elementos básicos de este modelo son:

- Comunicador: La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

- Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos.

- Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

- Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no verbal, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no verbal contradice al verbal), el receptor suele dar más importancia al contenido no verbales de la comunicación que recibe.

- Decodificación: Es el proceso mediante el cual los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus experiencias y marcos de referencias.

- Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

- Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada.

- Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y deben ser considerados como independientes.

Otro de los autores que ha hecho grandes aportes a las teorías de la comunicación es Jhon Fiske[25], quien parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, y asume que la *comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido"*. Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural. Cada organización tiene un lenguaje propio, el cual está íntimamente relacionado al comportamiento

[25] FISKE, J. 1984. Introducción al estudio de la comunicación. Colômbia, Editorial Norma.

no verbal. Es por ello que la observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de las culturas organizacionales. De aquí que el análisis cultural y los mecanismos de comunicación se encuentran íntimamente relacionados.

Partiendo de la base de que "todo comunica", aunando el análisis del entorno organizacional, los mecanismos de comunicación verbal y no verbal, la dirección con que fluye la comunicación organizacional y las creencias y valores compartidos que se expresan mediante "rituales", es posible interpretar "el sentido" que las personas le dan a las cosas.

En la interpretación del sentido de las cosas, está la clave para ser asertivo al momento de optar por los mecanismos más adecuados que se deben utilizar a los fines de que **"los cambios en la organización"** sean vistos con positivismo, evitando así que el cambio genere miedos, angustia o ansiedad, bloqueando el trabajo creativo.

El clima organizacional

El clima y la cultura se relacionan con muchos de los aspectos más relevantes del comportamiento en contextos organizacionales, en concreto, como comprender y explicar los patrones y las divergencias en actitudes, percepciones y valores; como tomar conciencia del lenguaje y los símbolos; como equilibrar la comunidad y el cambio; cómo intervenir en las organizaciones para conseguir el cambio cultural y de que manera influir sobre el desarrollo de carrera y el compromiso con la organización[26].

El clima puede ser definido en sentido amplio como las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor. De manera más precisa, el clima está constituido por políticas, prácticas y procesamientos, tanto formales como informales, y representan las metas organizacionales y el modo de lograrlas.

El clima organizacional influye directamente en el comportamiento de la gente, realidad que puede ser contraproducente si el ambiente es tenso, o el trabajo es individualista. Pero al mismo tiempo es una llave para los estrategas de la organización, ya que pueden encontrar en la gestión del clima interno un recurso estratégico. Pensar en cambiar las actitudes y el carácter de cada individuo sería creer que se tiene demasiado poder. Lo que sí puede construirse es un ambiente de trabajo sano, en donde las relaciones se basen en el respecto, la confianza, la aceptación y el compromiso[27].

Para ejemplificar el potencial de generar un buen clima de trabajo, se puede plantear la metáfora del jardinero. Para que un jardinero tenga un lindo jardín, debe buscar un terreno soleado, y fértil. Luego debe plantar las semillas, fertilizar, ocuparse de que no lo invadan las plagas y limpiarlo regularmente de malas hierbas. Así, a su debido tiempo, las plantas darán

---

[26] Op. Cit. 23
[27] James Hunter: "La Paradoja" Ed: Empresa Activa. 19° Edición (año 1996)

sus frutos. La causa de que los frutos crezcan no se le puede atribuir al jardinero, pero la realidad es que sí contribuyó para que así fuese.

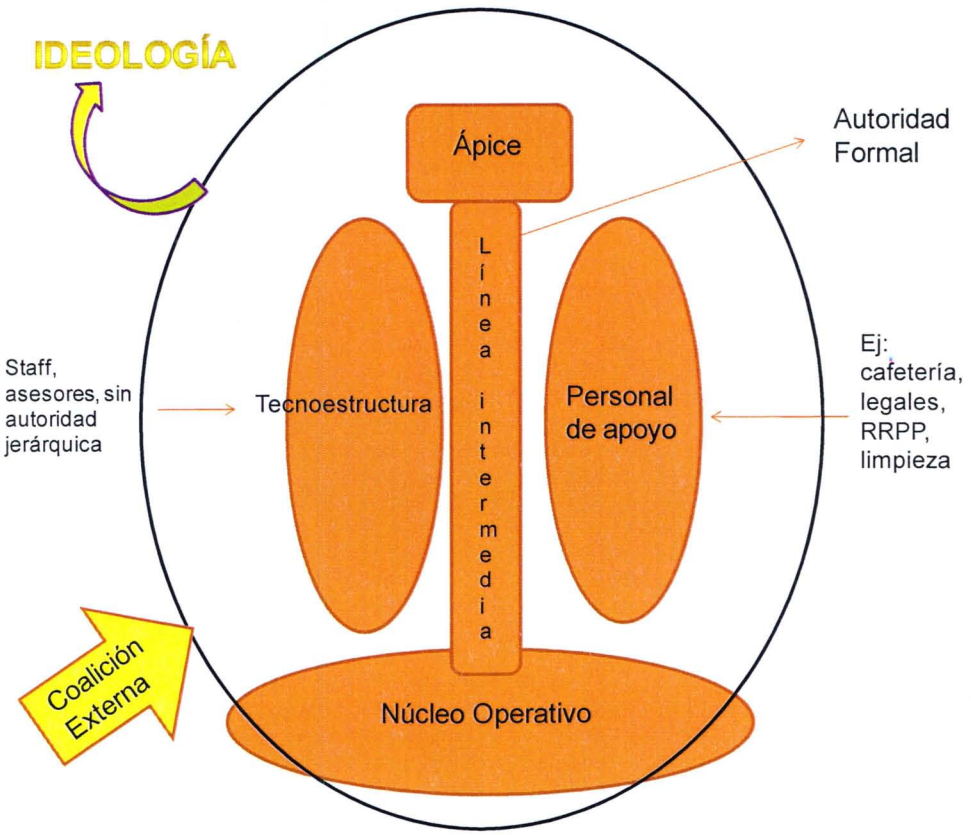
Este simple ejemplo, muestra cómo se pueden crear las condiciones para que una organización aprenda y las personas se desarrollen, más allá de que el desarrollo personal depende de cada uno de los integrantes de la organización.

La Estructura Organizacional:

¿Qué es una estructura? Según Mintzberg, una estructura es *"una disposición de elementos adecuados a la consecución de objetivos que posibilitan la acción"*.

Las estructuras organizacionales, se entienden como *un SISTEMA SOCIAL ABIERTO que interactúa con un contexto mayor. En definitiva, una ESTRUCTURA es una forma de SISTEMA, pues representa una determinada disposición entre las tareas a los fines de posibilitar la acción.*

Dentro de una estructura, se pueden identificar distintas partes, las cuales se detallan en la siguiente imagen:



Existen distintas tipologías estructurales, a saber[28]:

- La empresarial / emprendedora: Estas son estructuras jóvenes o muy pequeñas, las cuales son dirigidas y controladas por un solo jefe, cuyo estilo de liderazgo es personalista. El núcleo operativo realiza tareas simples y poco formalizadas. La comunicación es informal y se utiliza como mecanismo de coordinación. Al ser pequeña es muy flexible, pese a que el nivel de capacitación del capital humano es bajo.

- La mecánica o burocracia clásica: Esta tipología estructural es hija de la revolución industrial y se caracteriza por considerar a las personas como "una pieza más de la máquina". Es por ello que los puestos son altamente especializados y con personal poco capacitado, lo que conlleva a que se necesiten mandos medios que ejerzan supervisión directa sobre cada una de las tareas. La delegación del poder es formal y verticalista y la toma de decisiones se centralizan en el ápice. Este diseño estructural podría funcionar en ambientes muy sencillos y poco cambiantes.

- La profesional: También esta es una estructura burocrática, pero el nivel de capacitación es alto y se estandarizan habilidades (no solo tareas). De todos modos las habilidades y la capacitación es externa, y es por ello que la tecnoestructura es pequeña. El poder se descentraliza, dejando en manos las distintas unidades de trabajo el control de los resultados. El ambiente es aquí más complejo, pero no varía en demasía en el corto plazo.

- La diversificada: Aquí la gran estructura se divide y cada división tiene a su vez su propia estructura, a la cual se le descentraliza el poder pero de forma limitada, quedando en manos de las oficinas centrales el control del desempeño.

- La innovadora: Se estructura por proyectos y cada proyecto es distinto a otro, por ello la estructura varía permanentemente. Para responder a ambientes complejos, se organizan equipos de trabajo altamente capacitados, en los que las posiciones de poder la adquieren aquellos con más conocimientos y experiencia.

- La misionera: Esta estructura se crea en función a una ideología compartida por todo el grupo. La sociabilización es la clave de la integración y es por ello que la capacitación es interna e informal, y se trasmite de unos a otros por medio de rituales compartidos. La planificación y el control son mínimos y no es una tipología estructural efectiva cuando el ambiente es complejo.

- La política: Es importante señalar que se entiende por poder a la capacidad que tiene una persona para influir en otra a los fines de que la persona de poder obtenga los

[28] H. Mintzberg, J, Quinn, J. Voyer: "El Proceso Estratégico". Ed Pearson (1997).

resultados deseados. La política es entonces el ejercicio del poder con el objeto de influir en los otros. En la organización política no hay una parte que domine la estructura, sino que existen alianzas que se crean y desarman continuamente. Mintzberg cree que la política como sistema de influencia no es legítimo porque divide a la organización.

Cada una de ellas, posee características diferentes que, como es obvio, impactan de distinto modo en el comportamiento de los grupos, ya que varían los mecanismos de coordinación, los sistemas de comunicación, las relaciones jerárquicas, la cutura, etc.

- **Las Descripciones de Puestos**

"Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra organización. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.

Resumen del Puesto y sus responsabilidades: después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, porqué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

Condiciones de trabajo: describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de horario variable, la necesidad de realizar viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales, se hacen explícitos en esta sección.

Especificaciones del Puesto:

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto, La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las

especificaciones que el ejecutante debe poseer."[29]

La recopilación de este conjunto de conocimientos, competencias y capacidades, no es un proceso que tome períodos cortos, sino que llevan implícita una gran carga de experiencia y aprendizaje, que sólo se logran tras largos plazos de tiempo operando en el mercado.

Actualmente, el reconocimiento de estas cualidades en una organización, se hace cada vez más importante, para lograr una adecuada valorización de los activos intangibles con los que cuenta la empresa.

Componentes necesarios para gestionan el conocimiento

Al momento de planear el programa de GC, los diseñadores deben contemplar distintos componentes a tener en cuenta para que la herramienta sea de utilidad a los "usuarios" de la misma. A continuación, se despliegan los diferentes elementos que alimentan el programa de GC, a saber:

- **Las fuentes de conocimiento**

Se pueden detectar dentro de una institución numerosas fuentes de conocimiento. Entre ellas, se pueden encontrar las fuentes de conocimiento explícito, Documentos, formularios, informes, gráficos, manuales de procedimiento, mapa de competencias, descripciones de puestos, libros, revistas, papers, bases de datos internas, proyectos y propuestas de mejora, publicaciones, normas y reglamentos, correos electrónicos y, por supuesto, como fuente de conocimiento tácito las personas y sus experiencias, conocimientos y habilidades.

- **Los actores de la red**

Dentro de los programas de gestión del conocimiento, se identifican diferentes actores, los cuales cumplen cada uno de ellos una función determinada dentro de la red. A continuación, se presenta a grandes rasgos el papel que desempeñan:

- *Los Expertos Temáticos:* Son quienes, por su experiencia y su formación, poseen un alto nivel de entendimiento sobre una materia. En el caso de la OUMPF, un experto técnico podría ser, por ejemplo, aquel que conoce en detalle los pasos que debe seguir un fiscal al momento de investigar un accidente de tránsito. A éste, se lo podría llamar "experto en accidentología"

- *Los Expertos Didácticos*: Son aquellos que entienden el modo más adecuado de trasmitir los conocimientos. Aquí serían los capacitadores o pedagogos, los responsables

[29]W. Werther y K. Davis: "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. McGraw Hillm (1998)

por cuidar las "formas" que se utilizan al momento de publicar un artículo, capacitar a un grupo de personas, abrir un debate, etc.

- *Los Conocedores:* Éstos actores entienden de una temática puntual pero no la pueden abordar con la profundidad y complejidad de los expertos. Así, por ejemplo, los conocedores podrían colaborar en la redacción de los protocolos de actuación, hacer tutorías quienes se encuentran en una etapa inicial de su carrera interna, pero ante una situación confusa recurre al experto para evacuar dudas.

- *Los Consumidores:* Son todos aquellos que gozan de los beneficios del programa, ya sea porque adquieran nuevos conocimientos, o prestigio, como podría ser el ejemplo de los expertos. No importa que rol cumplan, siempre que tengan una participación activa dentro del programa, serán considerados consumidores, y hasta podrían ser asociados a un número de usuario.

- *Los Administradores de la Red del Conocimiento:* Los administradores son los responsables de diseñar los programas de GC, administrar los contenidos (publicaciones, capacitaciones, etc), coordinar el trabajo de los distintos actores, impulsar el uso de la herramienta mediante estrategias de comunicación y motivación, controlar que el material que se carga sea necesario a los fines de la organización, actualizar la información, planificar mecanismos de puntuación y brindar todo tipo de soporte a los usuarios.

- *Tutores:* Estos actores pertenecen en realidad a los programas de desarrollo profesional que suelen existir en las organizaciones interesadas por el crecimiento y la formación de sus empleados. Un tutor, puede ser a la vez experto o conocedor, pero en este caso, su rol es hacer de guía y mentor a un aprendiz que, por sus características personales y sus aspiraciones profesionales, opta por explotar su potencial mediante un programa de capacitación interna.

- *Aprendices:* Los aprendices son, por defecto, los usuarios que más pueden verse beneficiados por los programas de GC, ya que, al momento de desarrollar sus habilidades, cuentan con un sistema de gestión que les facilita los procesos de aprendizaje, no solo por la amplia disponibilidad de material, sino también por el apoyo que recibe del tutor, con quien mantiene una relación de feedback que enriquece el aprendizaje.

- *Grupos de conocimientos:* son consultores internos que prestan asesoramiento y soporte, con el objetivo de construir por, medio del cuestionamiento, la oposición de ideas o la incorporación de nuevos conceptos, mejores conocimientos aprendidos en función de la dinámica grupal.

- **Los mecanismos de circulación: Los usuarios**

La fase de circulación tiene que ver con la creación de los espacios de conversación e intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la organización. En conjunto con los espacios de aprendizaje, estos ambientes son los propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, de manera que se logra el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento.

Los usuarios pueden participar de una manera pasiva o activa, sin embargo se fomenta la interacción para perfeccionar los servicios que se brindan. En ambientes de participación más activa, se generan redes de colaboración comunitarias que tienden a dar respuestas más rápidas a los problemas comunes.

Las tecnologías Internet resultan ser el canal de comunicación para la distribución de contenidos por excelencia. Combinando software de navegación, motores de búsqueda y bancos de contenidos de todo el mundo, permiten llegar con cualquier dato, información o conocimiento a cualquier lugar y por lo tanto a cualquier usuario para el cual el acceso a Internet esté disponible.

Los espacios virtuales de conversación más conocidos son los Chat, foros, las video conferencias, las reuniones virtuales o los productos del tipo Groupware. En la mayoría de estos casos, se dispone de salas o "rooms" en las cuales cada usuario puede participar identificándose con un seudónimo. Esto permite que se produzca un diálogo entre los participantes de cada sala que permite una transferencia de conocimiento tácito similar a la que se da en los espacios de conversación reales.

Los espacios de conversación pueden ser considerados también espacios de aprendizaje en tanto permiten al usuario relacionar conocimientos de diversas fuentes. Los enfoques orientados al desarrollo de e-learning proporcionan un espacio para el desarrollo de actividades educacionales a distancia, con transferencia formal de conocimiento a través de la red incorporando mecanismos de conversación que fomentan la formación de redes de interés alrededor de los temas que abordan[30].

- **Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) como elemento clave para gestionar el conocimiento**

El término "Tecnologías de información" (TI) está relacionado con todos los aspectos del manejo, procesamiento y comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentras las nuevas tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones, entre muchas otras.

El nuevo entorno de trabajo y de comunicación que se han desarrollado en base a las tecnologías de información, han cambiado la forma de pensar y ver el mundo. Términos tales como globalización, chat, email, internet, on-line, han cambiado nuestro vocabulario diario.

---

[30] Op Cit 4

"Las TI proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La TI facilita el proceso, pero por si misma es incapaz de extraer algo de la cabeza de una persona"

Indicadores de Rendimiento

Los indicadores son un instrumento que sirve para medir los cambios que se han producido a partir de una acción concreta y señalan la existencia de algún fenómeno particular sobre el que nos interesa conocer su comportamiento.

En el ámbito público contribuyen a la transparencia, en la medida que se habla del desempeño de las iniciativas estatales, y a un adecuado seguimiento y evaluación de las políticas. Los indicadores de gestión reflejan el funcionamiento de una determinada organización a la vez que orientan para mejorar la gestión pública en la medida que son de utilidad para distintos aspectos. Así, sirven para:

- Generar información para el monitoreo y seguimiento de determinadas políticas
- Evaluar el desempeño de políticas, programas y proyectos
- Auditar en términos de eficacia, eficiencia y también de tipo financiero y económico, la marcha de las políticas, programas y proyectos.

El sistema de indicadores basado en los estándares de calidad se orientan a medir la distancia entre lo que se quiere alcanzar y el nivel actual. De esta manera los estándares de calidad son los valores que se proponen alcanzar mientras que el indicador es el instrumento de medición de los factores o atributos de calidad de los servicios de la organización.

Calidad en la administración pública

"***No se cambia la Sociedad por Decreto***". Con esta frase, Michael Crozier reflexionaba en 1979 acerca de la necesidad de establecer estrategias de cambio en las Administraciones Públicas. El fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, es asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar[31].

La palabra **calidad** tiene múltiples significados. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando. En función a ello, y centrándonos en la administración pública como eje de estudio, se puede decir que un servicio de calidad es aquel que cubre, o lo que es aún mejor, supera, las expectativas del ciudadano respecto de dicho servicio. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

[31] http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf

Según **Ishikawa** "la calidad empieza y acaba en la formación". Así pues, elemento esencial para la gestión de la calidad total es la formación permanente del personal, debiendo comenzar en el más alto nivel organizativo y alcanzar hasta los escalones más operativos

La nueva orientación de la Administración Pública hacia la Calidad Total, al igual que en las empresas, debe poner énfasis en situar al cliente externo/ciudadano en el centro de atención de la organización. También pude considerar a sus empleados (los funcionarios o servidores públicos) como clientes internos.

La evaluación de la calidad de los servicios públicos se basa en:

- Procurar conocer si la política produce los beneficios esperados por parte de todos los actores involucrados.
- Satisfacer las expectativas de los ciudadanos y/o usuarios.

La eficiencia de la administración estatal, se remite a la capacidad de la política para transformar los insumos (recursos financieros, humanos y materiales) en resultados. La eficiencia es, así, un criterio compartido por la evaluación y el seguimiento (Dr. Alejandro Villar).

- **Mapa de Indicadores**

Según Kaplan y Norton[32], las organizaciones requieren esta herramienta de gestión porque las mediciones son importantes: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". El sistema de medición de una organización afecta en gran medida al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

Dichos autores, desarrollaron la herramienta conocida como "Cuadro de Mando Integral", la cual integra tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas: la financiera, la de procesos internos, la del cliente, y por último, la de aprendizaje y crecimiento. Ésta última, realiza un gran aporte desde la teoría en lo que respecta a métodos eficientes para monitorear el impacto de la gestión del conocimiento. A continuación, se detallan las características de dicha perspectiva:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecer a largo plazo. Refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee tanto para desarrollo de sus proceso, como para cambiar y aprender. Esta infraestructura será la que permitirá el logro de los objetivos de las otras tres perspectivas. La formación y el crecimiento de una organización

[32] Kaplan, Robert y Norton David, "*Cuadro de Mando Integral*". Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002. Capítulo 2.

proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Estos tres factores han sido históricamente un gran vacío dentro de las organizaciones. Para llenar estos vacíos, las organizaciones deberán invertir en la recalificación de empleados y su motivación, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas.

Norton y Kaplan incluyen dentro de esta perspectiva tres variables principales:

1. La capacidad de los empleados.
2. La motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos.
3. La capacidad de los sistemas de información.

- **Cómo medir la eficiencia de los programas de Gestión del Conocimiento**

Los indicadores deben apuntar a medir la eficiencia y efectividad que se logra en los procesos principales que se han descripto aquí y que están presentes en la definición de la GC, esto es: Generar, Compartir y Utilizar conocimiento. En este sentido los indicadores permitirán conocer:

a) ¿Qué capacidad de generación de conocimiento ha desarrollado la organización a partir de la instalación de las prácticas de GC?,
b) ¿Cómo se están compartiendo los conocimientos tácitos y explícitos existentes? y
c) ¿Cuál es la tasa de utilización del conocimiento que está disponible en la organización?

Alrededor de estas preguntas, se construyen los indicadores específicos que aplicarán en cada caso particular. Los instrumentos de medición permitirán "ver" la evolución de estos indicadores y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para lograr los objetivos propuestos.

La misión de la medición consiste en evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas a las prácticas de Gestión del Conocimiento respecto de su aporte al desarrollo organizacional, constatando en terreno los resultados asociados a las variables que se han establecido en los criterios de desempeño. Las herramientas de apoyo utilizadas se encuentran bajo la categoría de medición de capital intelectual.[33]

[33] Op. Cit 4

MARCO CONTEXTUAL

La Nueva Gestión Pública

¿Qué es la Nueva Gestión Pública? "Es una forma de gestión que conduce a un gobierno más económico y productivo, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos" (Pollitt y Bouckaert, 2000).

Es posible sintetizar los objetivos centrales que persiguen las iniciativas de reformas en el ámbito de la gestión pública en los siguientes términos[34]:

- Mejorar la asignación y utilización de recursos públicos administrados por las instituciones del Estado
- Mejorar la calidad de servicio y atención al usuario en la perspectiva de perfeccionar la relación entre el Estado y los ciudadanos, aplicando medidas dirigidas a conocer e identificar a los usuarios y sus necesidades, a definir estándares de desempeño y a comprometer resultados públicos, así como generar sistemas de reclamos y articular instancias defensoras de los derechos de los ciudadanos/usuarios.
- Hacer más transparentes los actos gubernamentales a partir del perfeccionamiento de los mecanismos de control y evaluación de las instituciones públicas.

En América Latina se está experimentando un gran número de cambios en la gestión pública. Se observa una transformación en las relaciones Estado/sociedad y de las formas tradicionales de administración de la cosa pública.

La sociedad posmoderna plantea nuevos desafíos al sector público, los cuales demandan en los funcionarios públicos la capacidad de asumir la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre del entorno social, en este caso, ligado a la justicia. Es por ello que los recursos humanos estatales deben ser capaces de innovar y crear soluciones reales que aporten al desarrollo de la nación. Esto obliga a los administradores públicos a evaluar diferentes herramientas para mejorar los servicios y brindar soluciones integrales a los contribuyentes.

Para lograr la llamada "*modernización*" del Estado, se ha buscado una mayor eficacia y eficiencia del aparato administrativo estatal, trasladando al sector público la lógica que ha prevalecido en la gran empresa. Adquiriendo los modelos del sector privado, se intenta desarrollar sistemas que aseguren la mejora continua en el funcionamiento de las instituciones, con el objetivo de cubrir las necesidades que el ciudadano canaliza por medio de los servicios públicos.

---

[34] Mgtr. Andrea Lopez, "Desarrollo Institucional y Reforma del Estado" Editado por la Subsecretaría de Gestión Pública Argentina (año 2007)

Dicha "*modernización*" en el modo de concebir los procesos de la administración pública, exigen inevitablemente que los funcionarios del Estado desarrollen competencias profesionales para hacer frente a los nuevos desafíos. Las instituciones serán capaces de responder a las necesidades de los habitantes sólo si, las personas que las conforman, logran adquirir las competencias necesarias para lograr el objetivo deseado, en este caso el desarrollo de una sociedad democrática, libre de corrupción y con oportunidad de progreso continuo para todos sus ciudadanos.

De este modo, la nueva "generación" de reformas prioriza una serie de transformaciones "hacia adentro" del Estado (Oszlak, 1999b) que, en la literatura especializada, han quedado asociadas bajo el paradigma conocido como la "Nueva Gestión Pública" (en inglés, *New Public Management*). Apoyado fundamentalmente en la aplicación de las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas, el *New Public Management* ganó legitimidad como fuente de propuestas para mejorar el desempeño del sector público, encontrando sustento en la experiencia "exitosa" acumulada en el sector privado durante las últimas décadas[35].

La demanda de calidad en el tratamiento y la solución de los problemas colectivos, junto con la necesidad de implementar estrategias de largo plazo que permita consolidar el desarrollo integral de una sociedad, han llevado a las administraciones públicas de mayor éxito a incorporar al conocimiento como recurso clave[36].

La efectividad requerida en la gestión de las Oficinas Únicas del Ministerio Público Fiscal no escapa a esta realidad. Junto a la información y el "saber cómo se hacen las cosas" (tecnología) se debe nutrir del conocimiento que tienen todos los que participan en cada oficina. Se trata de robustecer **"Oficinas Fiscales Inteligentes"** que permitan salir de la perspectiva mecanicista del trabajo, para hacerlo desde una perspectiva de funcionalidad interrelacionada, diseñadas alrededor de los flujos de trabajo que van de un extremo al otro. La consigna hay que enmarcarla en la velocidad, servicio, flexibilidad y soluciones completas para los ciudadanos[37].

Desafíos del Ministerio Público Fiscal[38]

En las últimas dos décadas los sistemas procesales penales de la mayoría de los países de América Latina han experimentado cambios muy significativos. Uno parte importante de esos cambios se ha traducido en el otorgamiento de nuevas funciones al Ministerio Público

---

[35] Op. Cit. 34
[36] Op. Cit. 4
[37] OUMPF Chubut: "RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL".

[38] Desafíos del Ministerio Público Fiscal en América Latina (Centro de Estudio de Justicia de la América – JSCA)

Fiscal, que ha pasado a ser el órgano encargado de la persecución penal. Hasta que se sucedieron estos cambios, los Ministerios Públicos de encontraban en una posición muy débil.

Como producto de la reforma se ha adjudicado a los nuevos fiscales la responsabilidad de llevar adelante la investigación preparatoria de los delitos y dirigir a la policía en el desarrollo de las investigaciones. Los fiscales, deben formular cargos en contra de los acusados y representar a la sociedad en los juicios orales.

El nuevo código, demanda un modelo de trabajo que difiere radicalmente del tradicional, el cual se caracterizaba por tener una etapa de investigación burocrática, ritualista, y excesivamente formalizada. El nuevo sistema requiere, en cambio, que el Ministerio Público sea capaz de dinamizar el proceso de investigación criminal dotándolo de mayor flexibilidad, desarrollando trabajo en equipos multidisciplinarios y coordinar efectivamente el trabajo policial de forma que la comunicación con el trabajo judicial sea dinámica.

Dentro de los problemas de gestión e implementación que se suceden a partir de las reformas en el Código Penal, Mauricio Duce y Cristián Riego, coordinadores de capacitación y director académico del Centro de estudios de Justicia de las Américas (CEJA), indican expresamente la **falta de sistemas estratégicamente diseñados** refiere a un sistema pensado para generar información que permita incidir en la calidad y productividad de las OUMPF. A pesar de ello, la realidad muestra que la información y el conocimiento no ocupan un lugar de importancia en el desarrollo de la institución. En consecuencia, es necesario producir un vuelco en la lógica con la cual se ha manejado el tema hasta el momento.

Ha este inconveniente, se suma el hecho de que las funciones administrativas, de gestión de procesos y manejo de personal, están a cargo de los abogados, quienes a su vez deben responder a funciones judiciales, como por ejemplo, la investigación de un delito. Son los propios abogados que cubren los cargos de Fiscales Jefes, los que tienen un rol decisivo en la administración de los recursos internos de la institución.

Contextualizando el trabajo de la fiscalía dentro de un contexto social, se observa que las demandas de la comunidad complejizan la realidad del Ministerio Público. Ya no se espera que "la justicia" se involucre exclusivamente en la resolución de casos de acuerdo con la ley. Esto sería solo una de las funciones de la OUMF. Ahora los fiscales deben incorporar en su definición de metas, todos aquellos otros objetivos sociales que se relacionan a la prevención del delito para una mejor calidad de vida, la recuperación de quienes están privados de su libertad, el respeto a los derechos humanos, etc.

Ante la realidad social Argentina en materia de seguridad, los ciudadanos exigen cambios urgentes al sistema de justicia, y el Ministerio Público Fiscal no queda exento de ello. Es así que, la OUMPF circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut, requiere un modelo de gestión que le permita abordar de forma sistémica la problemática de la seguridad, y dar

respuestas concretas y efectivas que, no sólo penen a quienes ya cometieron un delito, sino que también contribuyan a disminuir el índice de delincuencia. Un desafío no menor, que sólo una estructura "inteligente" puede abordar sin fracasar en el intento.

LA INSTITUCIÓN

El artículo 120 de la Constitución Nacional Argentina presenta al Ministerio Público como órgano independiente con autonomía funcional y autarquía financiera, que tiene por función promover la actuación de la justicia en defensa de la legalidad, de los intereses generales de la sociedad, en coordinación con las demás autoridades de la República.

Al Ministerio Público Fiscal le corresponden, como funciones constitucionalmente demarcadas: **preparar y promover** la acción judicial en defensa del interés público y de los derechos de las personas... (art. 195, inc. 1º); ... la eficiente prestación del servicio de justicia, **procurando** ante los tribunales la satisfacción del interés social (inc. 2º); **promover** y **ejercitar** la acción penal pública ante los tribunales competentes... (inc. 3º). La constitución provincial ha trazado de este modo los presupuestos de implementación de un sistema procesal penal acusatorio basándose, como vimos, en la **diferenciación de los roles** dentro del proceso, correspondiéndole al Ministerio Público Fiscal la *promoción y el ejercicio* de la acción penal pública ante los tribunales competentes (CCh, art. 195, 3º), lo que se traduce en una acusación promovida y ejercida por un órgano diferenciado al órgano juzgador: *"La separación del juez de la acusación (...) supone la configuración del proceso como una relación triangular entre tres sujetos, dos de los cuales están como partes en la causa y el tercero súper partes: el acusador, el defensor y el juez.* ***Esta estructura triádica constituye como se ha visto, la primera seña de identidad del proceso acusatorio".***

Focalizándose ahora en la OUMPF que es objeto de estudio de la presente monografía, se considera relevante ubicar al lector en el ámbito donde ésta se desarrolla. Esquel es una ciudad de unos 40.000 habitantes, localizada sobre la cordillera de los Andes, en la provincia del Chubut. Es sede de la circunscripción judicial del Noroeste, la cuarta en orden de relevancia (medida por la cantidad de habitantes) de todo el Estado provincial[39]. Funcionan en esta ciudad los Tribunales de justicia que reciben casos no solo urbanos, sino también de otras localidades y parajes del interior tales como Lago Puelo, Epuyén, El Hoyo, Cholila, El Maitén, Cushamen, Colán Conhué, Gualjaina, Paso del Sapo, Rio Pico, Gobernador

[39] Las otras circunscripciones tienen su epicentro en las ciudades de Trelew, Comodoro Rivadavia, Puerto Madryn y finalmente Sarmiento, sin contar la ciudad de Rawson, sede del Superior Tribunal de Justicia.

Costa, José de San Martín, Corcovado, Trevelin, Tecka: es decir, funcionan como una estructura de organización "centrífuga" que se irradia desde el centro hacia la periferia[40].

Historia del Ministerio Público Fiscal de Esquel:

Por la Ley N° 1532 del 16 de octubre 1884 se crearon los Territorios Nacionales, dividiendo en la Gobernación de la Patagonia el Territorio Nacional del Chubut. El 30 de abril de 1902, los pobladores galeses de la Colonia del Valle 16 de Octubre se asientan en la zona donde actualmente están las localidades de Esquel y Trevelin.

Recién el 15 de Junio de 1955, Chubut se transforma en provincia por la Ley Nacional Nº 14.408, y en el año 1957 se crea la Constitución de la Provincia del Chubut. El 1 de mayo de 1958 asumió el primer gobernador constitucional de la provincia y sesionó por primera vez la Legislatura. Ese mismo año, se crea el Ministerio Público Provincial y derivado de ello la circunscripción en la ciudad de Esquel, ya que hasta entonces funcionaban allí los Juzgados Federales.

El funcionamiento del Ministerio Público, difería en gran medida del modelo que conocemos hoy. Aquí, el Juzgado Penal de Primera Instancia, que luego pasó a llamarse Juzgado de Instrucción, era el titular de la acción penal, la cual se llevaba adelante bajo la dirección de los Jueces Penales, quienes instruían las causas.

El 29 de septiembre de 1988, se dicta la ley 3.155 (derogado Código Procesal Penal de la provincia del Chubut), pero recién en el 2002, con el proyecto de reforma de la 3.155, la cual pretendía poner en vigencia una nueva ley 4.743, el Ministerio Fiscal podría, si lo consideraba necesario, continuar con la instrucción, solicitándole al juez le asigne la dirección de la investigación. Esta nueva ley facilitaría gradualmente no solo la asunción paulatina de la dirección de la investigación penal por parte del Ministerio Público Fiscal, sino también –y fundamentalmente- una radical reestructuración de su diseño funcional y, consecuentemente, un importante "cambio de mentalidad" o nuevo enfoque, no solo de los propios integrantes del Ministerio Público Fiscal, sino también de los otros órganos del poder judicial (defensores, jueces) a quienes también les llega así un nuevo rol de actuación constitucional y procesal penal.

De todos modos la Ley 4.743 nunca entró en vigencia, debido a la problemática a la que el Legislador debió enfrentarse en un doble sentido: a) el colapso que resultaría para la vieja estructura del MPF asumir sus "nuevas" funciones, y b) la distinta conformación de éste órgano en las distintas circunscripciones judiciales de la provincia del Chubut.

---

[40] Dr. Martín Zacchino: Versión preliminar de"EL FISCAL EN UN SISTEMA ADVERSARIAL. TAREAS, ROLES Y PERSPECTIVAS ´PRÁCTICAS DE ACTUACIÓN". Fuente directa (año 2010)

Pese a no haber entrado en vigor el *Código Maier (Ley 4.743)* se produjo otro fenómeno que ha tenido en Esquel una receptación inédita en comparación a las otras circunscripciones judiciales, ya que con el objeto obvio de reestructurar y dotar de todas las herramientas necesarias al Ministerio Público Fiscal para afrontar los nuevos desafíos, se sancionó en el orden provincial Ley Orgánica nº 5.057[41] (Hoy Ley Orgánica N° 94) que vino a delinear, en lo sustancial, sus nuevas estructuras, atribuciones, obligaciones y funcionamiento.

A pesar de las modificaciones que se presentaron en la OUMPF sede Esquel a partir del año 2002, fue recién el 31 de octubre de 2006, que entra en vigencia la Ley que rige en la actualidad (Ley 5.478). El gran cambio que se presenta aquí hace referencia a que, durante la instrucción, quedaba la investigación a manos del *juez de Instrucción* quien, en la doble función de investigar y juzgar garantizando aquélla investigación, adopta las medidas cautelares que entendía aplicable, impulsa oficiosamente el proceso, nulifica aún de oficio, los propios actos por él ordenados, etc. Todo ello, con el "control" externo y las más de las veces pasivo del Fiscal (de instrucción) que, siguiendo el derrotero del trámite a través de la lectura de las actas acumuladas (expediente), generalmente al final de la etapa, solicita la elevación a juicio del caso, mediante una enunciación de las probanzas existentes en la "causa" o expediente. Se ejerce de este modo una verdadera "fiscalización" de tareas cumplidas por un juez de instrucción que lleva adelante todos los pasos del proceso[42].

El nuevo sistema pasa a ser el *acusatorio*, lo cual exige que la acusación sea sostenida por un sujeto distinto del órgano juzgador. El sistema penal acusatorio es un sistema adversarial donde las partes (fiscalía y defensa) se enfrentan en igualdad de oportunidades ante un juez imparcial. Las etapas del sistema penal acusatorio se dividen en: la audiencia de formulación de acusación, la preparatoria al juicio oral, la de juicio oral y la reparación integral y sentencia.

Las nuevas Fiscalías debieron ante este cambio afrontar problemas nuevos, debido a que el nuevo código modificó radicalmente el criterio para distribuir las tareas. Ahora los empleados administrativos ya no se consideraron competentes para realizar muchas de las tareas que anteriormente hacían, recargando en los Funcionarios de Fiscalía, y más aún en los Fiscales Generales, el mayor volumen y la mayor complejidad de trabajo. Es a consecuencia de este cambio que la Oficina de Gestión pasa a tener un rol de mayor importancia, debiendo adoptar nuevos mecanismos de planificación, administración y control sobre los procesos y el capital humano.

[41] Promulgada el 20 de octubre de 2003.
[42] Op. Cit 40

Misión[43] y Objetivos Generales de la OUMPF circunscripción Noroeste[44]:

Misión:

El Ministerio Público Fiscal forma parte del Poder Judicial con autonomía funcional y tiene como misión la investigación y persecución de las conductas delictivas, la defensa de la Constitución y de los intereses colectivos y difusos, cuando razones de oportunidad así lo indiquen, y la custodia de la eficiente prestación del servicio de justicia tendiente a la satisfacción del interés social.

Los objetivos para el año 2010, se detallan a continuación:

1) Objetivos Generales:

A) DE LA FISCALÍA:

1. Optimizar los mecanismos de coordinación entre el MPF y las instituciones externas (relaciones interinstitucionales), a los fines de otorgar respuestas uniformes y brindar soluciones integrales y análogas a quienes se vean involucrados en algún proceso penal.

2. Informar a la ciudadanía respecto de la función pública de la Fiscalía a los fines de concientizar sobre la importancia de la colaboración en los procesos de investigación, así como también mejorar la imagen del MPF en la comunidad.

3. Brindar información de calidad a las fuerzas de seguridad a los fines de coadyuvar en políticas de prevención.

B) DE RECURSOS HUMANOS:

1. Unificar prácticas de trabajo y aunar modelos, tomando para ello el aporte de la experiencia de cada integrante de la Fiscalía.

2. Desarrollar planes de carreras internas que incluyan: tutorías particulares, expertos, capacitaciones generales, y demás acciones de formación con el objeto de incrementar las competencias técnicas y actitudinales de los recursos humanos de la OUMPF.

3. Implementar herramientas de comunicación interna que fortalezcan el sentido de pertenencia de quienes trabajan en la fiscalía como partícipes activos de la totalidad del proceso (desde que ingresa hasta que se cierra un caso), así como también mejorar la coordinación inter-agencias evitando "islas" de trabajo dentro de la misma institución.

---

[43] Op Cit 1
[44] Resolución Administrativa n° 02/10 OUMPF Esquel

4. Proponer a la Procuración General y gestionar ante los organismos que correspondan la concreción de equipos de trabajo con el personal de Policía Científica, mediante la creación de los espacios propios previstos en la sede edilicia de la OUMPF para incrementar la eficiencia en la prestación del servicio.

C) DE PROCESOS INTERNOS:

1. Implementar un sistema de auditorías internas para controlar el cumplimiento de los objetivos generales propuestos en la presente, con el fin de poder gestionar un modelo evolutivo de organización.

D) DE CALIDAD DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA:

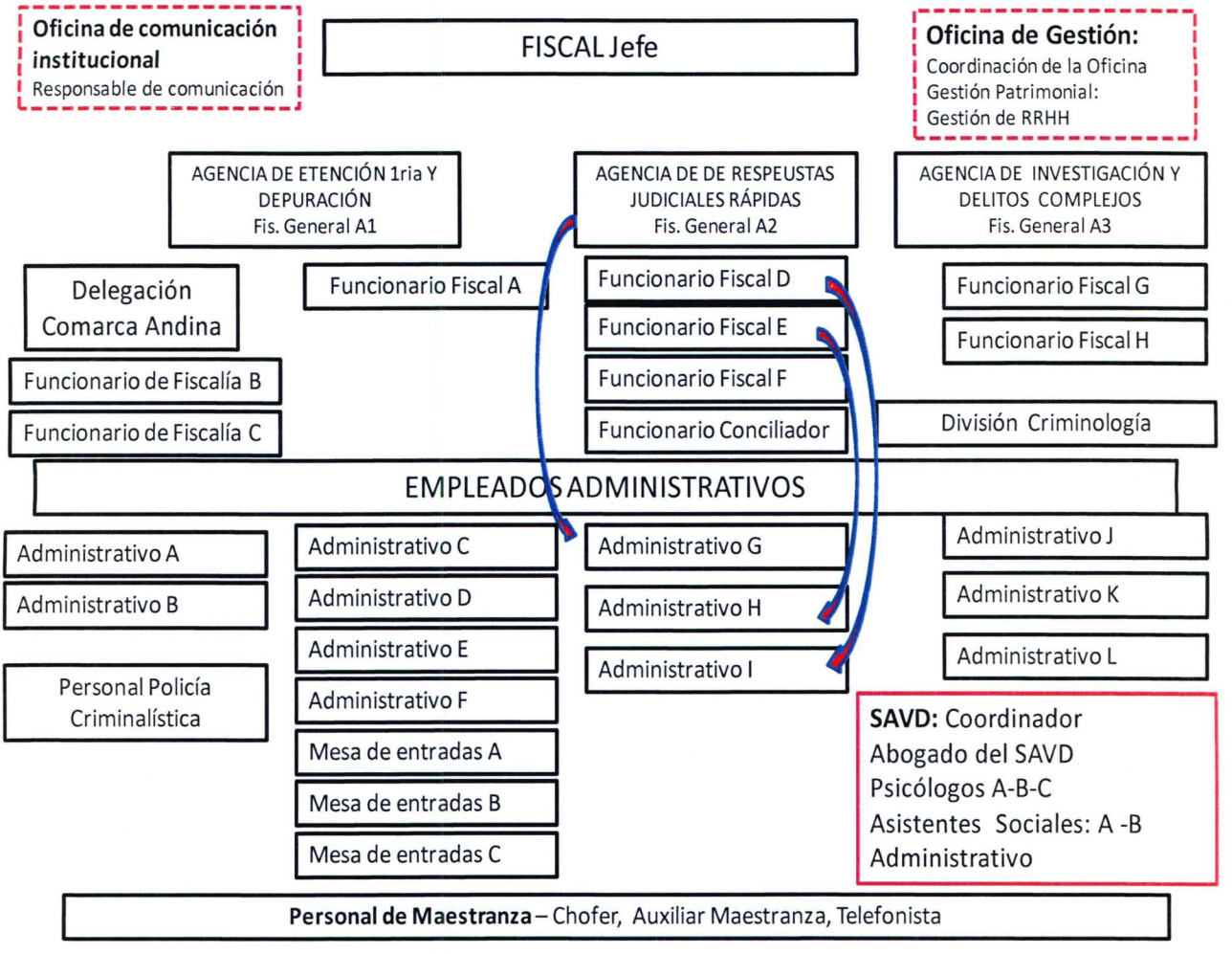
1. Lograr que los integrantes del MPF se "hagan parte" de los procesos de cambio de forma activa, proponiendo e implementando mejoras en los procesos de trabajo que optimicen el servicio que "debe" prestar el MPF.

Estructura de la OUMPF

A raíz de las modificaciones del Proceso Penal, es posible detectar varias dificultades que ha tenido que enfrentar la fiscalía en lo que respecta al diseño institucional. A partir de la reforma, el cambio de protagonismo del las OUMPF conlleva a cambios equivalentes en el diseño estructural, debido a la nueva naturaleza de las funciones y el protagonismo que toman los fiscales.

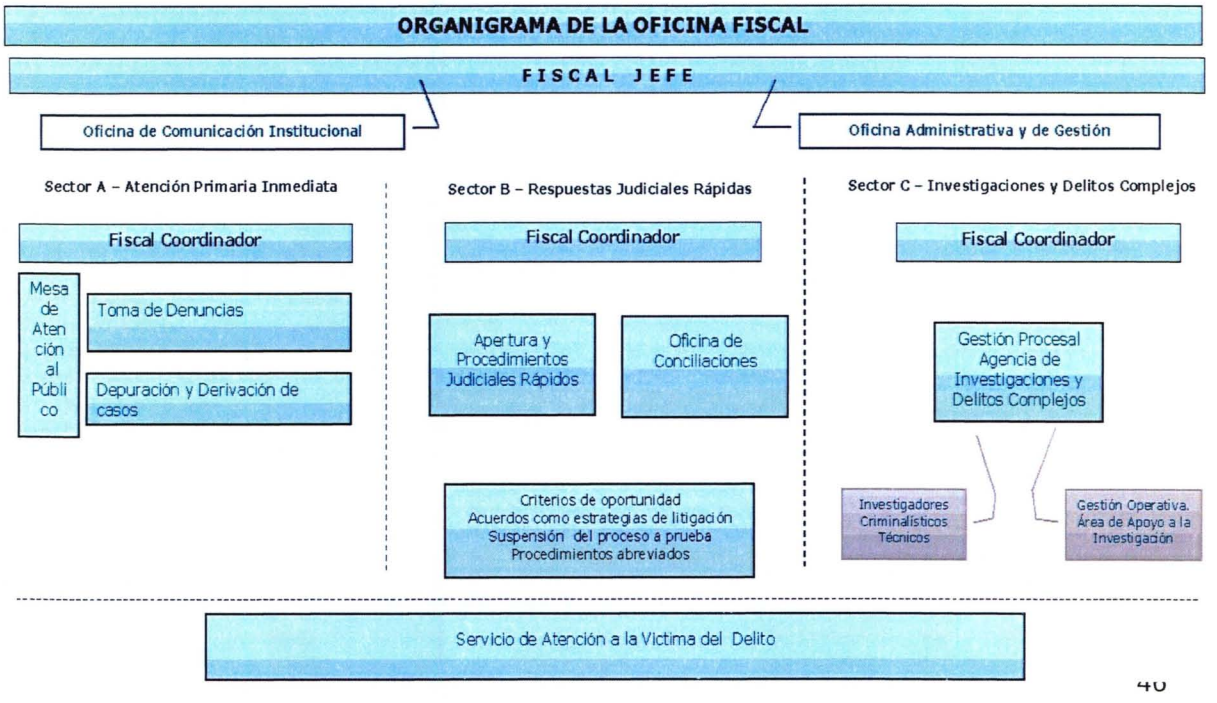
A partir del orden paradigmático vigente con el nuevo Código Procesal Penal, se desemboca en un esquema de gestión por procesos de trabajo **definidos desde la complejidad de los casos que se reciben**, independientemente de su temática. Sumar acuerdos para el funcionamiento desde un paradigma del abordaje de casos según su complejidad, implicó que las personas que trabajan en la OUMPF adquieran una nueva manera de ver las cosas, adecuada al entorno actual y su propia complejidad. Esto ha generado un cambio de paradigma en el que los esquemas formales organizados se tratan desde los procesos de trabajo, en función de la nueva normativa procesal penal, separando los casos por su complejidad, para reducirla. Así, el trabajo se divide en tres "AGENCIAS" (de Depuración y Derivación de Causas o Atención Primaria; de Respuestas Judiciales Rápida; y de Investigación y Delitos Complejos), una Oficina de Gestión, una Unidad Criminalística y el Servicio de Atención a la Víctima de Delito. Todas estas unidades estructurales, se agrupan bajo la jefatura del Fiscal Jefe, quien debe a su vez cumplir con las funciones de Fiscal General.

La Oficina Única del Ministerio Público Fiscal de la circunscripción del Noroeste de la Provincia del Chubut, está conformada por 43 personas en planta permanente (incluyendo el personal de la delegación El Hoyo).



De los 43 integrantes de fiscalía, 25 son mujeres y 18 son hombres. La edad promedio es de 39 años, la antigüedad media de 9 años y el nivel de rotación es bajo y, de existir, se debe principalmente a traslados dentro del poder judicial o cambio de circunscripción.

El trabajo se divide de la siguiente manera:



- **Tipología Estructural:**

Si bien la OUMPF sede Esquel se encuentra dentro de la "gran estructura burocrática mecanicista" de la Administración Pública Argentina, en el análisis se puede ver que responde a un modelo o tipología estructural tipo "burocracia profesional", en donde los mecanismos de coordinación más eficientes son los de "estandarización de habilidades" y el control no es excesivo, centrándose este último en los resultados y el proceso, más que en tareas concretas.

Justamente el objetivo de la reforma estructural que se hizo en fiscalía a raíz de las modificaciones del código, tuvo como objetivo salir de la lógica mecanicista que induce permanentemente al tratamiento temático de los casos, que pone el acento en metas no escritas funcionales internas, que lleva a la fragmentación de tareas; provoca una multitud de funciones distintas, que socavan la creatividad e iniciativa del personal en todos los niveles. **La "nueva estructura" diseñada por la Procuración General de la Provincia del Chubut en el año 2008, menciona expresamente el objetivo de transformar las Oficinas Únicas en "Oficinas Fiscales Inteligentes" que permitan salir de la perspectiva mecanicista del trabajo, para hacerlo desde una perspectiva de funcionalidad interrelacionada y flexible, diseñadas alrededor de los flujos de trabajo. La consigna de trabajo fue lograr rapidez en la respuesta, sin descuidar la calidad en el servicio.** La estructura se funda alrededor de tres procesos globales de trabajo de principio a fin: Atención Primaria, para luego optar, según la complejidad del caso, entre el proceso de Respuestas Judiciales Rápidas y el de Investigación y Delitos Complejos[45].

En el caso de la sede Esquel, el cambio de paradigmas en el trabajo trajo apareados varios conflictos. A raíz de ello, se realizó en IAP (Investigación Acción Participativa), con el objetivo de analizar de forma conjunta la realidad que se vivía en ese momento en la fiscalía, facilitando a los "actores sociales" un mayor conocimiento de su propia situación, para entonces, con la nueva información generada e incorporada por todo el equipo, planificar y actuar para lograr modificar los aspectos de la realidad que se han detectado como "conflictivas" dentro del ámbito laboral.

- **Las Descripciones de Puestos**

Las descripciones de puestos de la OUMPF sede Esquel se han implementado recientemente en respuesta a la necesidad de esclarecer las funciones que debía cumplir en su lugar de trabajo cada uno de los empleados. Dicha necesidad se vio reflejada en las conclusiones del IAP, y se detallan a continuación:

- Las cargas de trabajo de la Oficina Única no se distribuyen de modo equitativo.

[45] Op. Cit. 37

- Las órdenes de trabajo suelen ser confusas.
- Existe delegación indebida. Algunas personas sienten que "se las responsabiliza" por tareas que no son propias.
- Falta de organización en la asignación de trabajo.
- No queda claro cómo, cuándo y dónde se deben realizar algunas tareas.
- No están formalizadas las delimitaciones de los puestos de trabajo.
- No se comprende exactamente que hace "*el otro*", o lo que es igual decir, no hay una clara visión del proceso de trabajo de la fiscalía.

Sumado a esto, a partir del diagnóstico organizacional realizado en los meses de Noviembre y Diciembre del 2009, y parte del mes de Enero del 2010, se observó que el personal confunde los puestos con las "categorías" o "cargos" definidos por estatuto. Cada categoría tiene asignado un sueldo básico, y en principio, también muestra las diferentes funciones. De todos modos, en la práctica esto no es tan claro, porque no siempre se respeta el Art. 14 bis de la Constitución Nacional que indica: "a igual remuneración, igual tarea". Por ejemplo: las categorías Fiscal de Cámara y Funcionario de Fiscalía, no presentan demasiada confusión, pero en el caso del puesto "empleado administrativo" la realidad muestra que quienes cubren mismo el puesto tienen diferentes categorías, a saber: prosecretario jefe, prosecretario administrativo, oficial superior, oficial, auxiliar. La problemática es compleja y requiere un estudio en paralelo, ya que el mecanismo de asignación de categorías es aún más confuso e informal que la variabilidad, tan es así que se está debatiendo el tema a nivel provincial.

Para dar una respuesta a las inquietudes que se enumeraron hasta aquí, se propuso definir las descripciones de puesto, las cuales tienden a mejorar la organización **interna** de la OUMPF circunscripción Noroeste. A continuación se plasma el modelo de descripción de puesto que se utilizó:

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha:

Nombre del Puesto:

Agencia a la que pertenece:

Puesto del cual depende (Superior inmediato):

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Con quienes (indicar puestos o niveles)	**Motivo del contacto y frecuencia**

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	**Nivel**	**Especialidad**
Secundario completo		
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)		
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: **Años**

En tareas relativas a:

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

Títulos de los puestos supervisados	Cantidad de empleados/operarios supervisados Directamente
Total	**0**

OBSERVACIONES

Las descripciones de cada puesto se encuentran en el Anexo 1 del presente trabajo. **Lo relevante de este documento en materia de gestión del conocimiento, es que sirve como fuente de información** para detectar los objetivos de cada función, las principales responsabilidades y las competencias requeridas de la organización en general y de cada puesto en particular. Es por ello que, a continuación, se detallan dichas competencias, las cuales serán tenidas en cuenta para evaluar las necesidades de conocimiento de la OUMPF sede Esquel.

El proceso de trabajo:

Para interpretar el proceso de trabajo, se han investigado los flujos de proceso interno y a la vez se realizó una entrevista al personal interno, la cual se basaba en completar la siguiente planilla:

Puesto	Información que recibe	Proveedor (quién la emite?)	Cómo se procesa esa información?	Tiempo promedio que lleva procesarla)	Frecuencia con la que la recibe	Informacón que emite	Observaciones

También se pidió que contesten las siguientes preguntas:

Puntos críticos de Control:

1. ¿Cuáles son las principales dificultades que se le presentan en su trabajo? Especificar si la causa de la dificultad es: interna/externa, estratégica/táctica.
2. ¿Qué podría hacer el fiscal, el funcionario, empleado o las organizaciones externas a la fiscalía, para que vos puedas hacer mejor tu trabajo?
3. Si el día de mañana tuvieses que supervisar el puesto en el que te encuentras actualmente, ¿Qué controlarías?
4. Cuando termina tu día de trabajo, ¿qué tarea te queda pendiente con mayor frecuencia?

De allí que se logró comprender el modo en que funciona un MPF. Este funcionamiento puede también ser plasmado en los siguientes flujogramas diseñados el Departamento de Gestión de la Procuración General:

Gráfico 2

SECTOR A. Diagrama de procesos - Depuración y Derivación del caso - Intervenciones tempranas

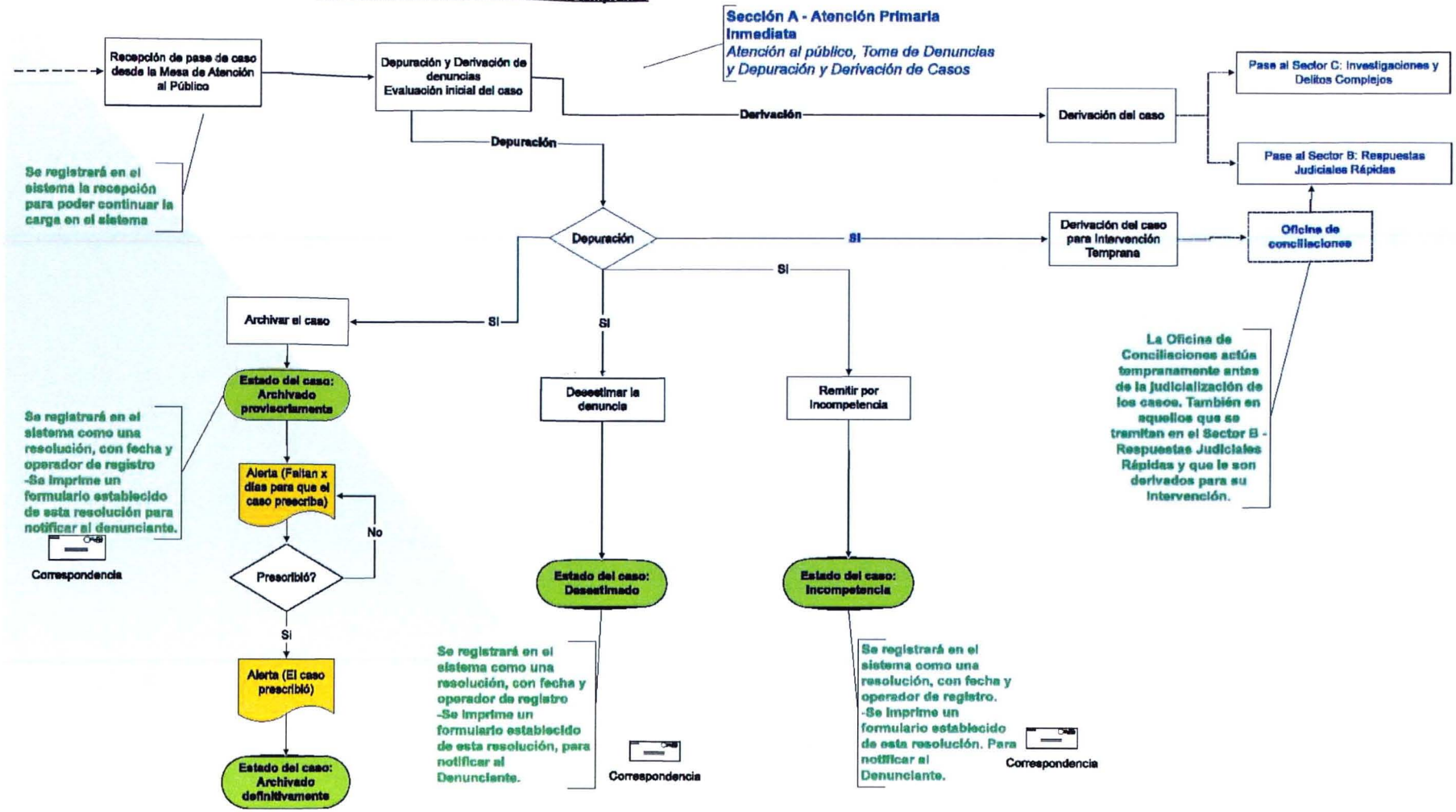


Gráfico 3

SECTOR B. Diagrama de procesos - Agencia de Respuestas Judiciales Rápidas: Oficina de Apertura y Procedimientos Rápidos

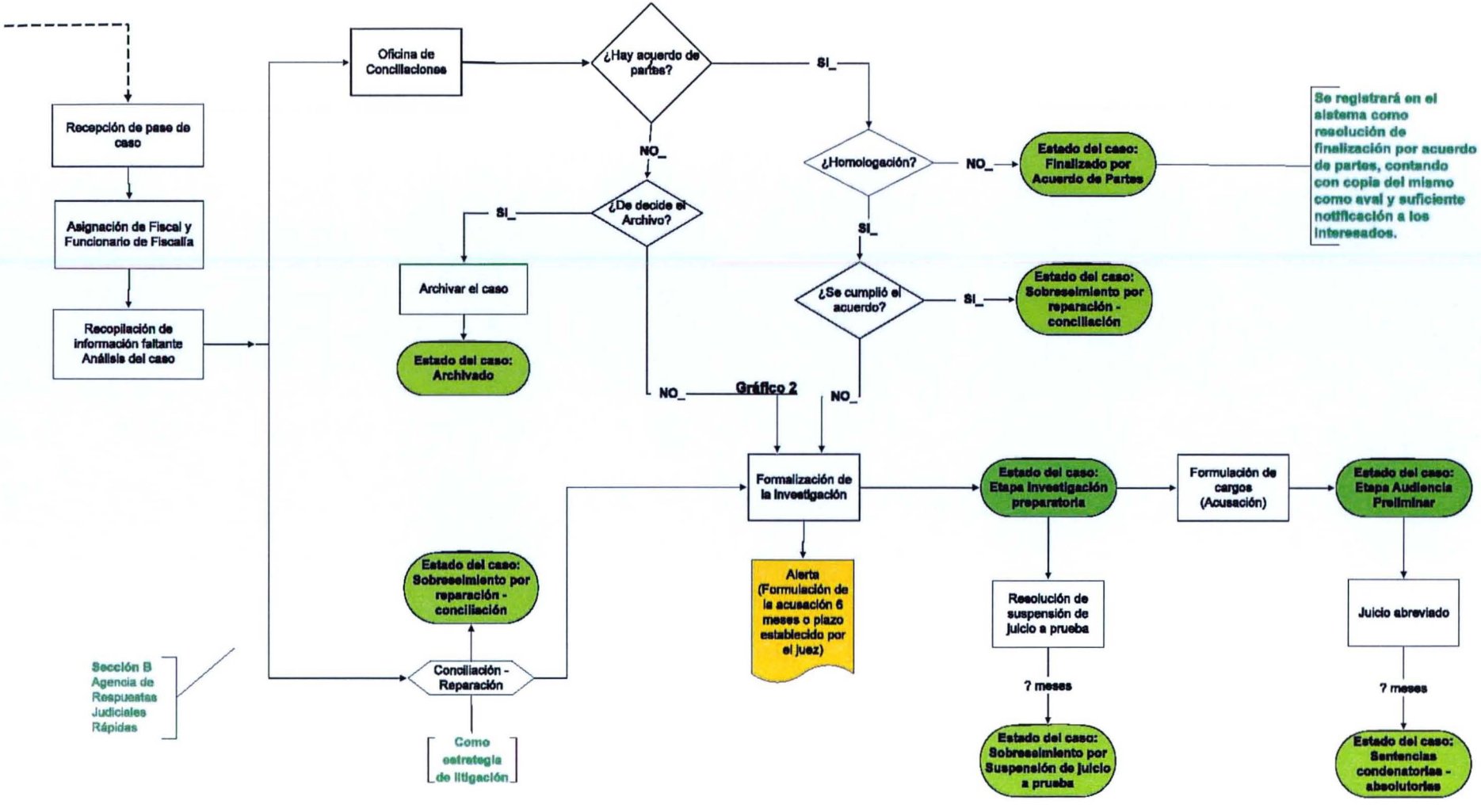
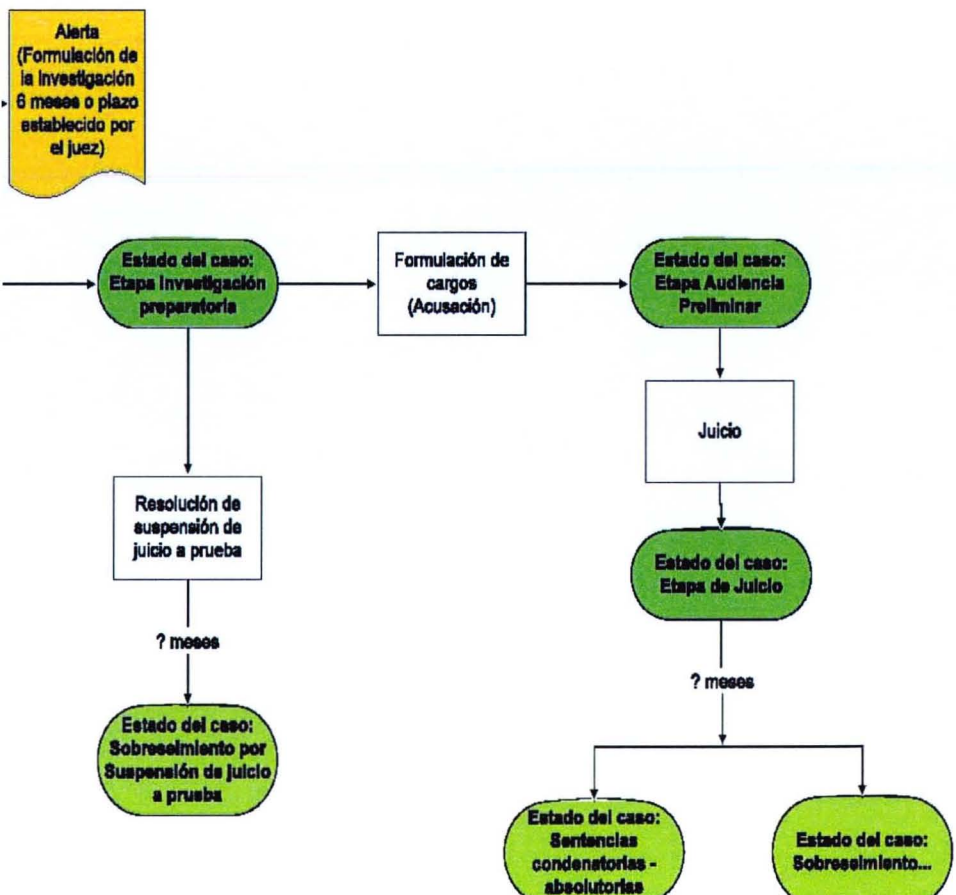


Gráfico 4

SECTOR C. Diagrama de procesos - Investigaciones y delitos complejos


Alerta
(Formulación de la investigación 6 meses o plazo establecido por el juez)
Estado del caso: Etapa Investigación preparatoria
Formulación de cargos (Acusación)
Estado del caso: Etapa Audiencia Preliminar
Juicio
Resolución de suspensión de juicio a prueba
? meses
Estado del caso: Sobreseimiento por Suspensión de juicio a prueba
Estado del caso: Etapa de Juicio
? meses
Estado del caso: Sentencias condenatorias - absolutorias
Estado del caso: Sobreseimiento...

Del análisis de los flujogramas y las entrevistas realizadas al personal de la OUMPF circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut, se puede decir que los puntos críticos del proceso son los siguientes:

- Ingreso de denuncia a la agencia de depuración
- La Investigación Preparatoria
- Derivación a otras agencias (respuestas rápidas o delitos complejos), archivo o desestimación
- Investigación Preliminar
- Apertura de investigación o Archivo (Art 274 CPP)
- Conciliación o mediación
- Control de la reparación
- Acusación (audiencia Art. 284 CPP)
- Sobreseimiento por Conciliación, juicio abreviado o juicio
- Condena o absolución
- En todas las etapas del proceso, se puede solicitar intervención al Servicio de Asistencia a las Víctimas de Delito.

Cada una de las etapas debe darse en los tiempos que fija el CPP. A su vez cada etapa tiene una complejidad y no todos los funcionarios del MPF pueden desarrollar las tareas. Por ejemplo, a los juicios sólo van los Fiscales Generales, mientras que los funcionarios pueden llevar adelante conciliaciones, realizar aperturas de investigación y hasta colaborar en una acusación, pero siempre quien acusa debe ser el Fiscal. Los empleados administrativos, por su parte, recopilan todas las medidas que les ordena el funcionario o el fiscal. Este breve y muy simplificado ejemplo, muestra como el resultado de un juicio es el resultado de un trabajo en equipo.

Las Competencias de la OUMPF:

A continuación, se presentan las competencias generales que deberían ser comunes a todas las personas que trabajan en el Ministerio Público Fiscal y las competencias requeridas por cada puesto. Dichas competencias surgen a raíz del análisis organizacional, el cual incluye el estudio de los procesos de trabajo, las normativas internas, el marco legal, la misión de la organización, el análisis de cada puesto, las entrevistas particulares y el trabajo conjunto de

todo el equipo de la fiscalía, el cual trabajó colectivamente en la construcción del mapa de competencias.

A continuación se presentan las competencias generales para todo el personal de fiscalía, dividiendo luego el mapa de competencias según la agencia y el puesto.

- **COMPETENCIAS GENERALES DE LA FISCALÍA ESQUEL Y EL HOYO**

- Empatía
- Voluntad de Servicio
- Apertura al aprendizaje
- Capacidad para trabajar en equipo
- Discreción y reserva

- **COMPETENCIAS POR AGENCIA**

AGENCIA DE DEPURACIÓN Y DEREIVACIÓN:

- Orientación a los resultados
- Dinamismo
- Capacidad de resolución
- Flexibilidad

AGENCIA DE RESPUESTAS RÁPIDAS

- Negociación y resolución de conflictos
- Capacidad de resolución
- Flexibilidad
- Creatividad e imaginación

AGENCIA DE INVESTIGACIÓND Y DELITOS COMPLEJOS

- Expertos técnicos
- Capacidad de concentración
- Pensamiento analítico
- Flexibilidad
- Creatividad e imaginación

► COMETENCIAS POR PUESTO

Fiscal Jefe:

- Pensamiento Estratégico
- Liderazgo
- Aserción al trabajo
- Tolerancia a la presión
- Negociación y resolución de conflictos
- Buena oratoria
- Buena presencia

Fiscal General:

- Experto Técnico
- Capacidad de escucha y contención
- Liderazgo
- Aserción al trabajo
- Creatividad e imaginación
- Proactividad
- Negociación y resolución de conflictos
- Buena oratoria

Funcionario Fiscalía:

- Aserción al trabajo
- Creatividad e imaginación
- Curiosidad
- Proactividad
- Capacidad de escucha y contención

Criminalistas:

- Observador

- Expertos técnicos
- Capacidad de concentración
- Pensamiento analítico
- Aserción al trabajo

Empleado Administrativo:

- Flexibilidad
- Ordenado y meticuloso
- Proactividad
- Manejo de PC

Mesa de Entrada:

- Buena presencia
- Ordenado y meticuloso

Responsable del área de comunicación institucional:

- Excelente manejo de las relaciones interpersonales
- Objetividad
- Buena Oratoria
- Capacidad de redacción

Profesionales de la Oficina de gestión:

- Proactividad
- Pensamiento estratégico
- Orientación al resultado
- Pensamiento analítico
- Austeridad
- Manejo de PC

Profesionales del SAVD:

- Capacidad para contener personas es situaciones de crisis

- Capacidad de escucha y contención
- Aserción al trabajo
- Expertos técnicos

Chofer:

- Ordenado y meticuloso
- Habilidades para el manejo de vehículos

Maestranza: El puesto demanda el desarrollo de las competencias generales.

El significado que se le atribuye a cada una de las competencias expresadas con anterioridad se expresa a continuación:

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICIÒN
Apertura al aprendizaje	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones laborales utilizando todo el potencial del MPF. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de los otros y la propia en función de progresar continuamente.
Aserción al trabajo	Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la OUMPF. Se es conciente de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el foco en los resultados, independientemente de la complejidad del caso.
Austeridad	Implica gestionar los recursos de la fiscalía con discreción, ajustándose al presupuesto, buscando siempre el menor costo siempre que esto no influya en la calidad del servicio.
Buena presencia	Es el especial cuidado del aspecto personal con intención de dar una imagen pulcra y cuidada.
Capacidad de escucha y contención	Oír con atención las inquietudes, necesidades o problemas de una persona, con la intención de comprender su situación y aliviar el dolor, poder brindar soporte, colaborar en la propuesta o resolución del conflicto.

Capacidad de redacción	Habilidad para expresarse en forma escrita de modo tal que, quien lee el informe o documento, pueda comprender exactamente la idea o información que se quiere trasmitir.
Capacidad de resolución	Implica una rápida ejecutividad ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día. Supone responder a los conflictos, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
Capacidad para trabajar en equipo	Participar activamente en la persecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Implica la intención de colaboración y cooperación, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva
Concentración	Implica poder focalizarse en la tarea independientemente de las condiciones climáticas (ruidos, iluminación, meteorología, etc), pudiendo resolver con precisión una situación en el tiempo estimado y de manera adecuada.
Creatividad e innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por la investigación, la organización y/o los ciudadanos. Implica también enfrentarse con *flexibilidad* y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva
Dinamismo	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de productividad.
Discreción y reserva	Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y/o personal que pueda perjudicar o comprometer al MPF o la vida de una persona. Fuera del ámbito laboral, evita hacer comentarios referidos a su trabajo. No da información si quien la solicita no está directamente implicado en la causa.
Empatía	Es la capacidad de entender al otro, y tener la habilidad de comprender el motivo de sus sentimientos, problemas y/o demandas, pudiendo así brindar respuestas oportunas a sus necesidades.

Experto técnico	Dominio de un cuerpo de conocimientos requeridos para el puesto de trabajo (que puede ser técnico, profesional o administrativo) y también la motivación de expandir, usar y distribuir el conocimiento a los otros.
Flexibilidad	Es la habilidad de adaptarse fácilmente y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, y cambiar el propio comportamiento en orden de la nueva situación
Liderazgo	Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Fijar objetivos, realizar el seguimiento de dichos objetivos, dar feedback.
Manejo de PC	Implica tener conocimientos intermedios o avanzados en el uso del sistema COIRÓN y el manejo de planillas de Excel, a los fines de poder procesar grandes volúmenes de datos generando de este modo informes financieros o de gestión, estadísticas e indicadores confiables y oportunos para la toma de decisiones.
Manejo de relaciones interpersonales	Capacidad para escuchar y comunicar de forma asertiva, generando diálogo fluido y centrado en el objetivo. Genera confianza en los demás, fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.
Negociación y resolución de conflictos	Capacidad para reconocer la existencia de un conflicto y comprender las causas sin responder a puntos de vista contrapuestos de modo agresivo, sino adoptando criterios y/o soluciones que satisfagan los intereses mutuos y fundamentalmente a los del MPF.
Objetividad	Respeta el código y las normas. Se ajusta a los procesos de trabajo. No toma decisiones ni emite opiniones en función a percepciones subjetivas, ni basa su criterio en juicios de valor. Es imparcial al momento de mediar un conflicto.
Observador	Capacidad de poner la mirada y el foco en detalles o características poco perceptibles. Posee una visión sistémica y presta atención a todos los elementos que se pueden relacionar a un hecho.
Oratoria	Capacidad para hablar con elocuencia y persuadir por medio de la palabra, expresando ideas y posturas con claridad y firmeza.
Ordenado y meticuloso	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica

	una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.
Orientación al resultado	Tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Pensamiento analítico	La capacidad de comprender una situación descomponiéndola en pequeñas piezas o extrayendo las implicaciones de una situación enunciando cada una de las causas.
Pensamiento estratégico	Determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
Proactividad	Hacer más de lo que es requerido o esperado en el puesto de trabajo, haciendo cosas que nadie ha requerido, que mejorarán los resultados y evitarán problemas, o encontrando y creando nuevas oportunidades.
Tolerancia a la presión	Implica poder dar respuesta a más de un requerimiento en tiempos simultáneos, sin que la tensión genere angustias o ansiedades, sino que por el contrario, eleve el nivel de creatividad. Esta competencia implica también ser capaz de negociar a favor de los intereses de la organización y manejar situaciones caóticas.
Voluntad de servicio	Priorizar la satisfacción de las necesidades colectivas o de personas ajenas sin anteponer los deseos o necesidades individuales. Ocuparse por detectar las demandas de los ciudadanos o compañeros de trabajo y adoptar medidas que tiendan a satisfacerlo.

La Cultura de la OUMPF:

Tal como lo presenta el marco contextual en el que se desarrolla la OUMPF de Esquel y La Comarca, la institución atraviesa, desde hace ya más tres años, un proceso de cambio que se ha generado por diferentes acontecimientos. Dichos acontecimientos son:

- La reforma, que entró en vigencia el 31 de Octubre del año 2006, del Código Procesal Penal de la provincia del Chubut.
- La implementación de software COIRÓN, sistema informático de administración de casos, que actúe como herramienta para la gestión del gran volumen de casos que están a cargo de los Fiscales.
- En Noviembre del 2008 se muda la fiscalía a un nuevo edificio, cuya características edilicias cambian el modo de relacionarse. (Por ejemplo, ya no hay un espacio común, la fiscalía se divide en cuatro pisos y cada piso tiene sus dependencias: baño y cocina).
- La Resolución 211/09 de la Procuración General de la Provincia del Chubut, que establece un sistema de Jefatura rotativa cada doce meses para la Fiscalía de Esquel.

La reforma del código generó un cambio en los paradigmas del MPF, pasando a ser un sistema penal acusatorio, lo que implicó un cambio radical en las funciones de los Fiscales Generales, y en consecuencia en la de los Funcionarios de Fiscalía y los Empleados Administrativos, debido a que, gran parte de las tareas que previamente realizaba el juez, pasaron a manos de los fiscales.

El cambio produjo un profundo quiebre en la organización del trabajo y devino en una "crisis de organización interna", la cual impulsó las reformas de la estructura. Dicha crisis genera aún hoy, confusiones y malestar. Además, el volumen de trabajo del MPF creció desmedidamente, y no así su estructura de Recursos Humanos, viéndose los Fiscales sobrepasados por "legajos y responsabilidades nuevas". Esta exceso de trabajo se vio reflejado en las declaraciones que hizo el último Fiscal Jefe (período Marzo 2009 – Marzo 2010) cuando pasó la jefatura al actual Fiscal Jefe en el mes de abril del corriente...*"la gestión que debe hacer un jefe de una estructura tan grande como la de la Fiscalía, es agotadora", indicó, agregando que el detentar la jefatura no quita las responsabilidades que establece la ley para todos los Fiscales Generales, con lo cual esta se convierte en una carga mas, por encima de las propias de la función. "Eso conlleva un sano desgaste en quien detenta este cargo"*[46]

Los empleados administrativos de mayor antigüedad suelen narrar cómo era la tarea de un empleado administrativo antes de que se reforme el código procesal, y en los relatos remarcan que los empleados administrativos eran quienes llevaban adelante las

[46] http://www.mpfchubut.gov.ar/blog

investigaciones, dejando en mano de los jueces o los secretarios *"el control y la firma"*..."nosotros hacíamos todo! Pedíamos allanamientos, hacíamos las ruedas de reconocimiento, tomábamos las denuncias, las declaratorias, archivábamos... ¡y sin computadora!... ahora el trabajo de los administrativos es mucho más simple, a la una de la tarde ya están todos en su casa... y pensar que nos solíamos quedar hasta la noche, o por ahí nos llamaban a nuestras casas y teníamos que salir de madrugada a las comisarías...".

La nueva realidad del OUMPF demandaron modernizaciones en la gestión, y la implementación del software COIRÓN fue quizás una de las más relevantes. COIRÓN, se trata de un sistema diseñado y desarrollado colaborar para con la administración del flujo de casos que llevan adelante los Fiscales junto al equipo de trabajo, adaptada a la realidad procesal diferente. La herramienta permite ***"desechar el legajo en papel"***, pasando a volcar toda la información del caso en esta base, la cual está específicamente diseñada en función al proceso penal, pudiendo dejar asentada cada una de las etapas del mismo, desde que ingresa una denuncia y se "activa" una causa, hasta que finaliza.

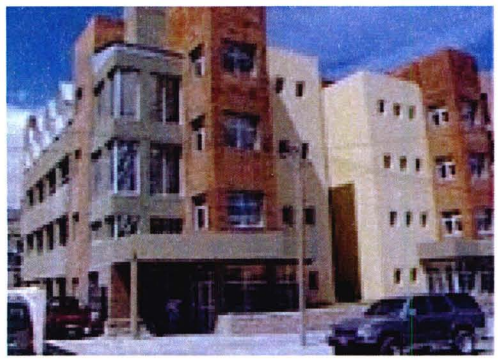
Al mismo tiempo esta herramienta **trasparenta** el estado de las causas, y permite hacer un claro seguimiento de las mismas. Por medio de las consultas y las estadísticas, se pueden controlar aspectos como por ejemplo, los vencimientos. Esto rompe, desde la perspectiva cultural, con un viejo paradigma en el cual un funcionario o empleado se sentía "dueño" de "sus" causa, y en este sentimiento podría llegar a distorsionar la realidad agregando una cuota de poder por ser el único que cuenta con la información. Dicho "poder", podría ser utilizado de forma malintencionada, poniendo en riesgo el sistema de justicia.

De todos modos, "el viejo modelo" por momentos aflora y deja entrever en el comportamiento de la gente los resabios del pasado. Se cruzan permanentemente las tendencias innovadoras orientadas a adecuarse a la lógica de los nuevos sistemas procesales, con otras atadas a los patrones de trabajo más tradicionales.

La cultura jurídica es, en gran medida, un reservorio autoritario que se reproduce a través de prácticas de enseñanza, formales e informales, que todavía no hemos aprendido a criticar en profundidad y menos aún a modificar[47]

[47] Op. Cit. 40

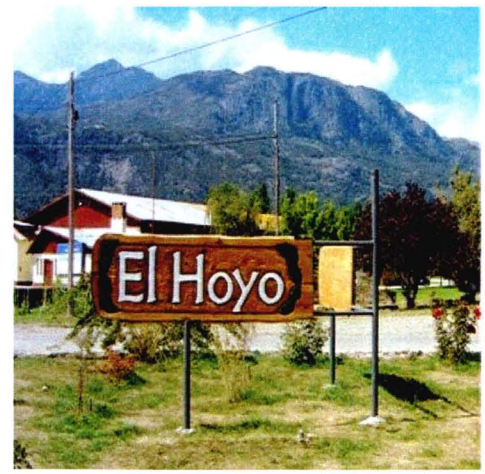
- **Las características edilicias**



En el año 2008, se inauguraron las nuevas instalaciones edilicias de la OUMPF sede Esquel. Como puede observarse en la foto, este edificio diseñado y construido específicamente para albergar las oficinas de la fiscalía, responde a un estilo de arquitectita "modera", y se caracteriza por ser muy luminoso gracias a los más de 35 ventanales de la fachada. En el interior, los ambientes son amplios, y salvando los empleados administrativos; todos los funcionarios, fiscales y profesionales tienen oficinas propias. Cada piso tiene su dependencia (baños y cocina), y no hay un espacio pensado para que se reúna todo el personal.

Esto último suele ser recordado con cierta "nostalgia", porque la gente opina que en el edificio viejo, que era un hotel en sus inicios, la relación entre compañeros era mucho más fluida, debido a que tenían momentos de reunión en la "gran cocina" de la "fiscalía vieja".

Si bien la encuesta de clima indica que el personal se siente cómodo y lugar de trabajo les resulta agradable, no ocurre lo mismo en la delegación de El Hoyo.



Aquí, se ha optado por alquilar una vivienda pequeña, similar a una cabaña, que no ha sido diseñada en función al trabajo de la fiscalía. A pesar de que se están ampliando las instalaciones, en la actualidad las condiciones de trabajo no son las ideales. El área de criminalística está escasa de equipamiento, el sonido no se aísla de oficina a oficina, y la recepción es pequeña.

- **El estilo de liderazgo**

Se considera importante comenzar el análisis del estilo de liderazgo con una breve descripción del modelo que se adoptó recientemente para asumir el cargo de Fiscal Jefe dentro de la OUMPF Esquel. A raíz del retiro de quien haya siso jefe de la fiscalía por más de 20 años, los actuales Fiscales Generales que se candidateaban para cubrir el cargo, propusieron una especie de "triunvirato", el cual encuentra su justificativo en tres aspectos: el primero, democratizar la organización jerárquica de esta repartición del Ministerio Público Fiscal, el segundo, imprimir mayor dinámica e incrementar los controles en relación a ese rol, a tono con la nueva normativa Procesal Penal, y el tercero, evitar la recarga de trabajo en quien asume la

jefatura, debido a que la Ley Orgánica N° 94 indica expresamente que el fiscal jefe cubre también la función de Fiscal General, pues entiende que su experiencia debe ser utilizada para dirigir las investigaciones más compleja.

La jefatura se rota anualmente, y los jefes salientes marcan los objetivos para el año que encabezará el nuevo Jefe y a su vez rinda cuentas a este de lo producido durante su gestión. De este modo se pretende democratizar la función, incrementar los controles (mas allá del que realiza la Procuración General) y evitar que la función quede a merced de los designios de una sola persona.

En contraposición a las ventajas que se remarcan en el párrafo anterior, se corre el riesgo de generar confusión en las personas, lo que trae apareadas dificultades en la comunicación, sensaciones de malestar y/o angustia. Todo cambio, por insignificante que parezca, despierta en las personas expectativas, fantasías, dudas, etc.

Esto, se acentúa aún más si se contemplan los cambios que se han generado en los últimos dos años, como la informatización del trabajo, la reorganización edilicia, la reorganización en la gestión y el incrementar exponencial en el número de personas que trabajan en el edificio. La suma de ello genera un contexto poco usual en una estructura rígida como la del modelo de justicia tradicional.

El estilo de liderazgo, responde en principio al **exigente**, el cual pone énfasis en el rendimiento de las personas. Se trabaja bajo mucha presión, buscando velocidad en las respuestas para "cumplir" con la tarea asignada, y a ello se le suma la naturaleza del trabajo y las quejas de la gente que buscan soluciones urgentes ante las injusticias vividas.

En las últimas decisiones tomadas por la jefatura, se observa interés por democratizar el ambiente de trabajo, hacer los procesos de tomas de decisiones más participativos y conocer las opiniones de la gente. De hecho, cada quince días aproximadamente se reúne el "equipo de gestión", el cual está compuesto por los tres fiscales generales, entre los que se encuentra el Fiscal Jefe, un representante de los funcionarios, un representante de los empleados administrativos, el coordinador de la oficina de gestión, la coordinadora del SAVD y una profesional externa que presta asesoramiento en materia de planificación, administración y control. Ahora bien, observando las encuestas de clima y las conclusiones del IAP, se hace una "doble lectura" en relación a los mecanismos de dirección y control.

Por un lado, se habla expresamente de que el del liderazgo participativo es el más favorable para desempeñar las funciones del Ministerio, pero en la práctica se distinguen actitudes que replican la lógica individualista en la que una sola persona centraliza las tareas encontrando dificultades en la delegación. La palabra "desconfianza" es recurrente, y deriva en la causal de la mayoría de los conflictos interpersonales.

El código penal exige modelos más horizontales y patrones de trabajo colectivos formados por equipos interdisciplinarios, en donde la investigación de los hechos delictivos es el resultado de un trabajo conjunto por parte de fiscales, funcionarios, empleados administrativos y policía. Esto choca con el verticalismo de los sistemas de justicia y más aún con el de policía, especialmente en los momentos de crisis en donde el conflicto crece, siendo la "bajada de línea" el método más rápido para aplacarlo. Esto se puede ver reflejado incluso en la encuesta de clima laboral realizada **en todas las circunscripciones** del Ministerio Público Fiscal en el año 2009[48], cuando a la pregunta ¿considera a su Jefe autoritario? el 60 % indica que sí, aunque reconoce al mismo tiempo que escucha sugerencias. Ese porcentaje no se puede trasladar a la realidad de Esquel y El Hoyo porque no se discrimina el estudio, pero si muestra las características que predominan en el sistema.

- **Los mecanismos de comunicación**

El análisis de los mecanismos de comunicación debe dividirse entre formales e informales. Los formales, se encuentran muy presentes ya que se utilizan a diario para realizar las tareas. El pedido de pruebas, o la citación de testigos "por oficio" o sea, por escrito, es una de las labores más habituales. A nivel **interinstitucional** la formalidad suele ser el mecanismo de comunicación más utilizado, pese a que el contacto es muy frecuente.

El área de Comunicación Institucional cumple aquí un rol destacado, poniendo el foco en la comunicación entre la OUMPF circunscripción Esquel y delegación El Hoyo, y la comunidad en general. El objetivo principal del área es transparentar el funcionamiento de la fiscalía y demostrar que es una institución que trabaja intensamente en la investigación de delitos. Para ello, informa a los medios las novedades, publica videos y audios de audiencias públicas, invita a ruedas de prensa; y a la vez; resguarda que no se haga pública información que es de tipo confidencial. Se resalta particularmente este último punto, porque no hay que olvidar la sensibilidad de la información que circula por el MPF. Por ejemplo, si una menor se ve involucrada en una causa de abuso sexual, es responsabilidad de la fiscalía resguardar la identidad de la abusada, e incluso del abusador.

Otra de las acciones de comunicación que se están impulsando desde la fiscalía hacia la comunidad, es el desarrollo del programa "Fiscalía a puertas abiertas", en el cual alumnos de los distintos colegios secundarios recorren la institución y se los capacita y concientiza respecto del funcionamiento de la fiscalía. Dicha actividad, se debe incluir dentro del programa de gestión del conocimiento, debido al gran aporte educativo que realiza a la sociedad. Cabe destacar que, cuanta mayor conciencia tenga la comunidad en materia de procesos penales, mayor será la colaboración que dicha comunidad preste en los procesos, y esto impactaría

[48] Dirección de Coordinación de Gestión Presupuestaria- la **"Encuesta de clima laboral del Ministerio Público Fiscal 2009"**

directamente en la tasa de juzgamiento a delitos penales. Por ejemplo: uno de los motivos más frecuentes de archivo de causas responde a que ante un delito no hay testigos. En la realidad, muchas veces esos testigos existen, pero por miedo, desconocimiento o por "sentir que es una pérdida de tiempo", los ciudadanos no colaboran con la justicia.

Dentro de la misma institución, el mecanismo formal es muy utilizado para los comunicados internos. Por ejemplo, la Procuración General envía resoluciones por nota escrita y firmada, y la Jefatura utiliza el mismo mecanismo para transmitir mensajes que considera importantes. Una muestra de esto es que, a principios del corriente año, debido a que había problemas con las llegada tarde (los empleados administrativos deben cumplir horario a las 7:00) se notificó por escrito y mediante una resolución formal que se permitiría una tolerancia de 15 minutos en la tardanza.

El sistema de gestión COIRÓN, también puede verse como un mecanismo de comunicación formal, que de hecho se utiliza a diario para hacerse los "pases de agencia". Esto se refiere a la derivación de causas que la Agencia de Depuración y Derivación (ubicada en la planta baja), la cual se hace enviando la causa por sistema. En la planta baja también se encuentran los casilleros, que tienen escritos los nombres de los empleados, funcionarios y fiscales. Cuando alguien quiere dejarle un legajo, una nota o un informa a alguna persona, puede utilizar el casillero. A diario, todos tienen el hábito de revisar este mobiliario, que a su vez se encuentra estratégicamente ubicado junto a la mesa de entrada, y retiran todos los documentos que se le depositaron.

La delegación de El Hoyo (150 Km), suele tener más dificultades para comunicarse. Primero, por la distancia geográfica, segundo porque no cuenta aún con el sistema COIRÓN, y tercero, porque deben esperar que alguien de Esquel viaje a El Hoyo o viceversa para que lleve o traiga los documentos escritos. Esta realidad se complejiza aún más si se considera que esta delegación no tiene cubierto el cargo de Fiscal General, y los papeles que exigen la firma y/o revisión de los fiscales suelen demorarse por este inconveniente.

Recientemente, y en vista de las dificultades en la comunicación que se observaban luego de realizar un diagnóstico organizacional de funciones y procesos en los meses de Diciembre 2009 y Enero 2010, se incorporaron las Reuniones de Mejora Continua, que tienen por objetivo juntarse cada 15 días los equipos de trabajo directo y presentar problemáticas del trabajo cotidiano en pos de encontrarle una solución. Esta actividad se pensó también en función de incentivar al equipo de El Hoyo a que viaje a Esquel (o a la inversa) para intercambiar opiniones y propuestas.

Como en toda organización, las **vías informales de comunicación** siguen siendo las mayores trasmisoras de mensajes. De hecho en la actualidad, *la trasmisión de conocimientos se da pura y exclusivamente por este medio.* Dentro del MPF, no sólo en Esquel sino que en

toda la Provincia del Chubut, los problemas de comunicación interna parecen ser una constante. De hecho, ante la pregunta: ¿considera que tiene un Jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna? El 62% contesta que sí[49]

Bien utilizada, se entiende que la red de comunicación informal puede ser de gran efectividad para transmitir novedades, ideas, informes y/o mensajes. Incluso fomenta el buen clima de trabajo y es el aspecto clave para el buen funcionamiento de los equipos. Otra de las ventajas es que flexibiliza la organización, porque la rapidez de la transmisión permite adaptarse con mayor facilidad a los cambios. Existe en dentro del MPF un programa llamado Jabba que es una especie de chat, y que permite fomentar la comunicación entre pisos. De todos modos, los problemas de comunicación interna son frecuentes y pueden encontrar su origen en diferentes argumentos, a saber:

- La distribución edilicia, que no prevé un espacio de reunión y encuentro, aislando a cada una de las agencias en los diferentes pisos, lo cual deriva en dificultades para coordinar el proceso de trabajo como una cadena interrelacionada.
- La desconfianza mutua entre jefes y subordinados[50].
- La falta, ya sea dentro de las oficinas de recursos humanos y/o la de comunicación, de procesos formales que se encarguen de fomentar la comunicación interinstitucional, por ejemplo: por medio de revistas internas, carteleras, listados de cumpleaños, organización de eventos, o, por qué no, programas de gestión del conocimiento.
- El estilo de liderazgo exigente que hace que las personas estén muy focalizadas en la tarea.
- La sobrecarga de trabajo que tiene la Fiscalía, la cual se comienza a generar cuando cambia el Código Procesal Penal.

- **El Clima Organizacional**

El clima de trabajo se ha visto, como es natural, afectado por los cambios que se han presentado a lo largo del análisis institucional. Si bien aún se observa cierto grado de confusión y por ende conflicto, en términos generales se percibe un buen clima interno, salvando algunos quiebres en las relaciones personales entre integrantes. Pese ello, las encuestas realizadas a los fines de diseñar el programa de Gestión del Conocimiento, arrojan que el 22 % considera que el clima no favorece el aprendizaje, un 18% entiende que es indiferente y el 60% restante cree que el clima de trabajo si lo favorece. Esto indica una tendencia favorable, pero no quita que se deba seguir trabajando en función de solucionar los conflictos de relaciones interpersonales, lograr mayor coherencia entre el discurso y el real comportamiento de los

[49] Op. Cit. 48
[50] Conclusiones del IAP.

líderes, e incorporar herramientas concretas y prácticas que faciliten el acceso a la información y promuevan la transmisión e intercambio de conocimientos.

Este último es el objetivo principal que persigue la investigación y el diseño que aquí se exponen, pero no se debe descuidar el trabajo en paralelo que el área de RRHH, Comunicación, la Oficina de Gestión y los líderes organizacionales (hablando puntualmente de los Fiscales Generales) deben realizar al momento de implementar el programa.

Las características del área de RRHH de la OUMPF:

El área de recursos humanos está a cargo de una sola persona, quien realiza las tareas que tradicionalmente se definieron como de "administración de personal". Si bien no liquida haberes, sí reparte los recibos de sueldo, controla el ausentismo y las tardanzas, pide los certificados por licencias extraordinarias, completa los legajos, organiza las licencias ordinarias y es quien más conoce el reglamento interno de la fiscalía. También se pueden detectar en quien dirige el área, habilidades para el manejo de las relaciones gremiales, pero esto se encuentra fuera de los requisitos formales del puesto, y parte de la iniciativa propia del responsable de área.

La estructura de recursos humanos responde entonces a los modelos tradicionales, en donde los subsistemas de calidad de vida laboral, desarrollo de personal y relaciones laborales, son temas que se abordan desde la dirección de recursos humanos de la Procuración General ubicada en Rawson, o directamente no son contemplados por ningún sector en particular. De hecho, esta carencia se vio reflejada en la necesidad de acudir a la coordinadora del Servicio de Atención a la Víctima de Delito, que trabaja dentro del MPF sede Esquel, quien por su formación y su experiencia se ofreció a diseñar el IAP, programa que como ya se mencionó con anterioridad, tuvo como objetivo *"construir la identidad del grupo"*, la cual había sufrido una crisis a raíz de los cambios que afectaron a la cultura interna.

- **Los métodos de capacitación y desarrollo**

Este es un punto débil dentro de la OUMPF y ha sido en consecuencia motivo de quejas y reclamos. De hecho, fueron esos reclamos los que impulsaron la presente investigación. En términos generales, las capacitaciones son externas, y muchas de ellas promovidas por los mismos empleados y/o profesionales que trabajan en fiscalía.

Existen capacitaciones impulsadas por la Escuela de Capacitación del Poder Judicial de la Provincia del Chubut, pero son las menos y en comparación con otras circunscripciones u organismos del Poder Judicial, la fiscalía se jacta de tener menos beneficios. Esto genera molestias en los funcionarios del MPF quienes perciben "injusticias" argumentando que el Ministerio de la Defensa o las circunscripciones de la costa (Trelew, Rawson, Comodoro

Rivadavia), tienen más capacitaciones o más apoyo económico para el desarrollo profesional por parte de la Escuela de Capacitación[51].

Dicha institución, se encuentra ubicada físicamente en la ciudad de Rawson (a 638 km de Esquel). En Esquel se cuenta con dos representantes del organismo. La Escuela organiza actividades de capacitación en materia judicial, e invita a diferentes miembros del Poder Judicial a participar en estos encuentros. Quienes participan en jornadas formativas, reciben a fin de cada año una certificación de las horas y tipo de capacitación que han realizado, lo cual es de gran valor porque se registra como antecedentes dentro de los legajos personales, y "suma puntos" cuando, ante una vacante, se concursa un cargo.

- **El Plan de Carrera**

El modo más usual de ascender dentro del Ministerio Público Fiscal, es por medio de producción de vacantes y llamado a concurso Abierto de Antecedentes y Oposición. Como el nombre lo indica, los concursos son Abiertos, lo que significa que si se presenta alguien que nunca trabajó en el MPF circunscripción Noroeste y gana el concurso, puede ingresar en el puesto que aspiraba cubrir alguien que ya trabaja en la fiscalía y quizás pasó años esperando el ascenso.

Esto último es válido y el mismo esquema se puede reproducir en el ámbito privado, en donde suele ocurrir que, cuando no se encuentran potenciales a cubrir el puesto a nivel interno, se busca fuera de la empresa. La diferencia entre públicos y privados, podría radicar sí, en el modo de planificar la carrera del personal interno y en la calidad de los procesos de selección.

Se destacan entonces dos aspectos diferentes e importantes: La selección del personal y los planes de carrera interna. A continuación se hace un breve comentario sobre cada apartado, aclarando que se entiende por ascenso a cambiar de PUESTO, por uno de mayor responsabilidad, no a cambiar de CATEGORÍA, porque como ya se mencionó con anterioridad, el cambio de categoría no se ve necesariamente vinculado con el cambio de la función y las responsabilidades, sino que podría ser un beneficio salarial, lo cual debería analizarse por separado dentro del ítem compensaciones y beneficios, y no es ello objeto de estudio del presente trabajo monográfico.

Comenzando por el proceso de selección, se observa que algunas etapas del proceso están perfectamente pautadas y reglamentadas y otras se encuentran libradas al criterio del equipo que se designa para hacer la selección en un momento determinado. Así, el llamado a concurso abierto es público y se hace para todos los casos igual. Los requisitos mínimos para cubrir el puesto también son uniformes y están reglados, y aunque varían según el cargo vacante, a nivel general responden a cuestiones como: edad mínima, años de antigüedad mínimos en el Poder Judicial, nivel educativo, cantidad de años de recibido el título de grado (si

[51] http://www.juschubut.gov.ar/03_direcciones/9_escuela/institucional.html#creacion

lo demanda), certificados de antecedentes, etc. Otra de las partes del proceso de selección que se encuentra *parcialmente* reglado es el examen teórico que rinden todos los participantes. Se remarca parcialmente porque, si bien todos deben rendir el examen, y es el mismo para todos los concursantes, los criterios para armar el examen y las mesas evaluadoras no están muy claros, salvo en los cargos de mayor jerarquía que en donde hay leyes explícitas que lo determinan.

Las etapas del proceso de selección que se relacionan con: mesa de comité evaluador, preselección de CV´s para rendir examen y entrevistas personales, no siguen una norma uniforme, quedando a la selección librada a las buenas intenciones y la capacidad para evaluar de quienes hayan formado en ese momento *"el tribunal"*. Esto se presta a confusiones y sospechas y suele generar a posteriori malos comentarios por parte de los que no lograron ingresar, quienes suelen argumentar "*acomodos*".

Para esclarecer las elecciones, se arman grillas en las que se les asigna un puntaje a diferentes variables, como por ejemplo: antecedentes, nivel de estudio, puntaje en el examen teórico, etc. Ello presenta una solución y una dificultad. La solución es que esclarece los criterios de selección, y el problema es que la evaluación de las variables cualitativas (como por ejemplo cuestiones actitudinales, experiencia en el lugar donde se cubre el cargo, etc) suelen quitarse de la grilla porque se pone una vez más en juego el criterio de quienes integrar la mesa de evaluación, la cual, como ya se nombró, no está conformada por especialistas en materia de reclutamiento.

Por último, otro de los conflictos que se presentan es que no suele estar estipulado en las grillas de evaluación el valor "en puntos" de las capacitaciones internas, lo que **no motiva** al personal a invertir tiempo en ello, prefiriendo hacer cursos y carreras en escuelas de estudio formalmente reconocidas por el Ministerio de Educación de la Nación. Esta es una de las amenazas que se presentan al momento de diseñar los programas de formación y desarrollo profesional, porque impacta directamente en la motivación del empleado, quien al no percibir beneficios reales, podría resistirse a formar parte de la propuesta.

Respecto de los planes de desarrollo profesional a nivel interno, es poco lo que se puede decir. Sí existen algunas iniciativas, pero son informales, y si bien la Escuela de Capacitación realiza jornadas de formación, no hay un seguimiento personal de cada funcionario público. Se entiende que esto último tampoco le corresponde a la Escuela de Capacitación, pero si podría considerarse como una de las funciones del área de RRHH de la OUMPF sede Esquel.

De hecho, en paralelo a la implementación del programa de Gestión del Conocimiento, se pretende poner en práctica lo que de aquí en más llamaremos *Programa de Formación y Desarrollo Profesional en el lugar de trabajo.*

- **Programa de Formación y Desarrollo Profesional en el lugar de trabajo[52]:**

Se pretende en este apartado dar respuesta a un grupo de preguntas, entendiendo que en dichas respuestas el lector podrá comprender el esquema del **Programa de Formación y Desarrollo Profesional en el lugar de trabajo** que se ha diseñado para la OUMPF circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut. A continuación, se presentan dichas preguntas:

- **¿Quién participa del programa?**

Todos el personal de la OUMPF circunscripción Noroeste puede participar en el programa, ya sea cumpliendo con el rol de **tutor** o con el de **aprendiz**. El primero, es aquel que enseña o forma y el segundo es quien recibe la formación.

La participación en el programa es **voluntaria**, ya sea que se trate de los tutores o de los aprendices, pero se deben cumplir con ciertos requisitos para formar parte de éste. En el caso de los aprendices los requisitos son dos: El primeros es demostrar que existe voluntad de aprendizaje y desarrollo, lo cual se percibe en el grado de cumplimiento de las actividades programadas y en la evaluación realizada por el tutor. El segundo, generar, de ser posible, documentación escrita que refleje las investigaciones y/o conocimientos explícitos adquiridos; y compartir dentro del programa de Gestión del Conocimiento dicha información. Los tutores también deben cumplir con dos requisitos: El primero es demostrar voluntad de enseñanza. La voluntad o no de enseñanza se percibe en el grado de cumplimiento de las actividades programadas y en la evaluación realizada por el aprendiz. El segundo se relaciona con la calidad de enseñanza. Este último, es más complejo de medir porque entran en juego dos variables: el nivel de conocimiento y la capacidad de transmitirlo. Para responder al primero, se exige que el tutor sea conocedor o experto en la materia que está formando, o si se relaciona con las tareas específicas de un puesto de trabajo, tenga como mínimo dos años de experiencia en el puesto. La capacidad para transmitir el conocimiento se evaluará en relación a las opiniones de los aprendices que tenga a su cargo.

- **¿Quién y cómo se administra el programa?**

Lo administrá el área de Recursos Humanos con colaboración por parte del área de Comunicación Institucional. Recursos Humanos se encargará de la parte operativa, entendiendo por ello: la inscripción de tutores y aprendices, la detección de necesidades de formación para cada aprendiz, el armado de las parejas y posterior consentimiento de los equipos de formación (tutor y aprendiz), la fijación de objetivos de aprendizaje y el detalle del cronograma, el posterior control del cumplimiento de dichos objetivos, la evaluación de la voluntad de aprendizaje o enseñanza según corresponda, y por último la inclusión, previa

[52] Op. Cit. 16

aprobación, de los informes generados por los aprendices dentro del programa de Gestión del Conocimiento.

El área de Comunicación Institucional por su parte, debe realizar "campañas internas" de difusión de la actividad y de los beneficios en los que incurren aprendices y tutores al participar en la misma. El objetivo es motivar al mayor número de tutores y aprendices posibles a participar del programa.

- **¿Quién imparte la formación?**

El personal interno, ya sea jefe o compañero de trabajo. Incluso un empleados de un puesto inferir en nivel de jerarquía puede formar a su superior. Esto se suele dar cuando el puesto demanda tener conocimientos técnicos muy específicos y quien supervisa los desconoce por no haber realizado esa tarea (por ejemplo: un Fiscal General le pide al criminalista que le trasmita conocimientos específicos de cómo recabar pruebas en accidentes de tránsito).

- **¿Qué medios de formación se emplean?**

Los medios de formación implementados dependerán de la materia en que se esté formando el empleado. Por ejemplo: si se está capacitando en habilidades para el manejo, puede que el Chofer de la Fiscalía se dirija con su auxiliar al autódromo y practiquen ciertas maniobras. De todos, y salvando las particularidades de cada caso, se detallan a continuación los medios recomendados por el programa de formación y desarrollo profesional del MPF Circunscripción Noroeste:

- Análisis de casos penales
- Participación activa en las investigaciones (por ejemplo, un empleado administrativo se dirige con el fiscal al lugar del hecho y observa cómo se estudia la escena de un crimen)
- Rotación temporaria de puestos
- Ejecución de tareas bajo supervisión directa del tutor (ejemplo: tomar denuncias)
- Estudio de bibliografía específica.
- Asistencia de administrativos y funcionarios a los juicios para observar el comportamiento del fiscal.
- Puestas en situación.

- Mecanismos de prueba y error (por ejemplo: manejo del software COIRÓN)
- Participación activa en debates sobre temas controvertidos.

- **¿Cuál es el aprendizaje que se pretende lograr?**

El área de RRHH tiene aquí una función de gran importancia dentro del programa, ya que es el responsable de entrevistar a los aprendices para detectar necesidades de formación, a la vez de evaluar el potencial de desarrollo y limitar el objetivo de la capacitación. Dichos objetivos de aprendizaje se fijan en función a las necesidades, no sólo de la persona que se capacita, sino también a las necesidades del Ministerio Público Fiscal. Es así que, si el empleado quiere capacitarse en una materia que no se relaciona con su desarrollo interno o no aporta ningún beneficio al MPF, el área de RRHH puede negarle la capacitación, justificando la negativa en relación a las variables anteriormente mencionadas. Por ejemplo: si un empleado ingresa para cubrir el puesto de chofer, no accedería a formarse en materia penal bajo la tutoría de un fiscal, debido a que el tema de la capacitación no concuerda con su tarea y en principio, tampoco con el potencial desarrollo de carrera.

- **¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?**

Así como se definen las habilidades y/o conocimientos en los que se permite formarse, también se debe considerar el grado de aprendizaje. Se entiende por "grado" al nivel, o la profundidad con la que se trabaja un concepto. Dicha profundidad varía en función a la etapa en la que se encuentre cada persona dentro de su propia carrera profesional. Así, si se está iniciando dentro del MPF la formación apuntará a que conozca, entienda o maneje un mínimo de conocimientos o que trabaje sobre las habilidades básicas que requiere su puesto.

- **¿En qué ámbito se llevará a cabo el programa?**

El programa de desarrollo y formación diseñado para el MPF Esquel, está planteado en el lugar de trabajo. Se entiende como lugar de trabajo, no sólo a las instalaciones edilicias, sino también a las vistas domiciliarias que realizan los asistentes sociales, el hospital donde se atiende una víctima de delito, el lugar donde se sucede un accidente de tránsito, etc.

A su vez, dentro del edificio, se prevé ocupar un espacio del cuarto piso que se encuentra ocioso para instalar la biblioteca interna y una mesa de estudio. Se elige el último piso por ser el más luminoso, el más silencioso y el de menor flujo de personas, lo que genera una atmósfera tranquila que permite concentrarse.

- **¿Cómo se evaluará su efectividad?**

Para evaluar la efectividad del programa se utilizarán tres métodos:

- Las evaluaciones del tutor al aprendiz y del aprendiz al tutor

- El grado de cumplimiento sobre los objetivos y cronogramas estipulados para cada plan de carrera
- La cantidad de material que aporta cada aprendiz a la base de conocimientos dentro del programa de GC (publicaciones, protocolos, manuales, etc)
- La evolución de los objetivos generales de la OUMPF circunscripción Noroeste del Chubut.

- **¿Qué problemas se pueden suscitar?**

A continuación se listan algunas de las amenazas que podrían poner en riesgo la implementación del programa:

- Que se inscriban más aprendices que tutores recargando a estos últimos.
- Que nadie se inscriba en el programa por considerarlo de poca utilidad.
- Que los tutores tengan dificultades para transmitir el conocimiento.
- Que por falta de tiempo o voluntad no se logren los objetivos fijados para cada actividad de formación.
- Que el programa no genere en un beneficio directo al MPF o que no se pueda medir el impacto del programa en las posibles mejoras sobre la calidad de servicio a la ciudadanía.
- Que se sobrecargue aún más a los Fiscales Generales, ya que son ellos quienes más conocimientos poseen y por ende potenciales tutores.
- Que surjan actitudes soberbias, las cuales impiden ver los beneficios de compartir el conocimiento, o la posibilidad de aprender de un compañero de trabajo, incluso si es de menor rango en la escala jerárquica.

DISEÑO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La necesidad de contar con un programa de Gestión del Conocimiento: Análisis de la situación actual

Las demandas sociales en relación a la inseguridad y la necesidad de justicia, es un problema colectivo que han llevado a los dirigentes de las instituciones públicas que abordan dicha problemática a cuestionarse el nivel de calidad de respuesta que se ofrecen desde el Poder Judicial.

Los cambios en el Código Procesal Penal de la Provincia del Chubut que entraron en vigencia el 31 de Octubre del 2006, han procurado entonces incrementar la eficiencia del MPF. Esta nueva forma de trabajo se entiende que es más objetiva, ya que la acusación es efectuada por un sujeto distinto del órgano juzgador.

Pero al mismo tiempo, la reforma plantea un gran desafío a las OUMPF, debido a que recarga al Fiscal, y por ende a toda la estructura, de tareas y responsabilidades que previamente no le correspondían. Así, toda la estructura se ve obligada a desarrollar nuevas competencias laborales si se pretende cumplir efectivamente con la tarea, sin dejar de innovar y crear soluciones reales que aporten al sistema de justicia mayores garantías.

Para ello, se debe evitar trabajar sobre viejos conceptos, porque *las ideas rígidas tienden a "quebrarse" arrastrando a la organización, en tanto que las ideas flexibles permiten a una organización reacomodarse constantemente a las nuevas circunstancias.* Es así que los puestos estancos tienden a desaparecer, y se pasa a trabajar sobre modelos organizacionales que fomentan el trabajo en equipos interdisciplinarios. De este modo, el trabajo de investigación criminal se realiza de forma coordinada con policía y el resto de las instituciones que participan del proceso penal.

En el documento dictado por la Procuración General de la Provincia del Chubut, se indica que: ***la efectividad*** *requerida en la gestión de las Oficinas Únicas, junto a la información y el "saber cómo se hacen las cosas" (tecnología)* ***se nutren del conocimiento*** *que tienen todos los que participan en cada oficina*[53].

Es aquí donde la Gestión del Conocimiento cobra valor, más aún cuando las estadísticas internas indican que más del 70% del personal encuestado considera que el MPF no fomenta ni motiva el desarrollo profesional, o lo que es peor, es indiferente a la formación de las personas.

---

[53]Op. Cit. 37

Los errores en los procesos de investigación penal tienen un alto costo, no solo para las personas que deben vivir toda una vida con sentimientos de injusticia, sino también para la sociedad en su conjunto.

Incorporar al conocimiento como recurso clave, es la vía más adecuada que se puede utilizar para achicar las brechas existentes entre el las competencias requeridas por las nuevas funciones de la OUMPF, y las competencias reales de las personas que ocupan los puestos de trabajo.

La modernización de la gestión pública y las exigencias de la ciudadanía, generan constantes cambios, y los mismos funcionarios públicos (según lo indica la encuesta) entienden que es de gran importancia contar con un alto nivel de formación y desarrollo profesional e información confiable, si se quiere brindar respuestas integrales y acordes a las demandas sociales.

Es por ello que se considera una necesidad primordial institucionalizar los conocimientos individuales generando las condiciones necesarias para que los aprendizajes ocurran, para permitir que los cuestionamientos y los procesos dialécticos del conocimiento se den durante el proceso de investigación y no sea una función atribuida sólo a los defensores en el marco de un juicio.

El conocimiento se entiende aquí como la base de la productividad para la Fiscalía, la cual por su estructura y las características del trabajo debe ser capaz de generar espacios que promuevan el desarrollo profesional, evitando así que el intercambio de información, criterios de trabajo, opiniones, conocimientos y cuestionamientos se dé, no sólo en el ámbito informal, sin que puedan también enriquecer a todo el colectivo institucional.

Detección de necesidades de conocimiento

Con el objetivo de detectar las necesidades de conocimiento, se realizó una encuesta al personal interno de la OUMPF circunscripción Noroeste del Chubut. A continuación, se presenta el modelo utilizado:

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información referida a las necesidades formación y fuentes de conocimiento con que cuenta la OUMPF sede Esquel. Se agradece desde ya su colaboración.

Nombre del encuestado:

Edad: Sexo: Años de antigüedad en MPF:

Nivel educativo:

1. Encuentro dificultades para desempeñarme en mi tarea:
   a) Nunca

   b) En situaciones poco habituales

   c) Frecuentemente

   d) Siempre

2. Para cubrir mi puesto de trabajo, considero que mi formación profesional es:
   a) Esencial

   b) De gran importancia

   c) Importante

   d) Poco importante

   c) Insignificante

3. Para cubrir mi puesto de trabajo, considero que mi experiencia profesional es:
   a) Esencial

   b) De gran importancia

   c) Importante

   d) Poco importante

   c) Insignificante

4. Para cubrir mi puesto de trabajo, considero que el acceso a fuentes de información confiable es:
   a) Esencial

   b) De gran importancia

   c) Importante

d) Poco importante

c) Insignificante

5. Para realizar mi trabajo utilizo material de consulta (bibliografía, fallos, leyes, datos, informes, protocolos, códigos):
   a) Siempre

   b) Con frecuencia

   c) Eventualmente

   d) Nunca

5.1 Si su respuesta es a), b) o c), enumere del 1 al 10, **la utilidad que tiene la fuente de información para su trabajo** (siendo 1 de menor utilidad y 10 de mayor utilidad); **y la facilidad con que accede a la fuente** (siendo 1 "mayor facilidad de acceso y 10 menor facilidad de acceso):

Fuente de información explícita	**Utilidad de la fuente**	**Acceso a la fuente**
5.1.1 Material bibliográfico en formato impreso		
5.1.2 Material bibliográfico en formato digital		
5.1.3 Fallos de jueces y publicaciones de casos relevantes		
5.1.4 Artículos y publicaciones relacionadas a su trabajo		
5.1.5 Manuel de funciones y reglamentos internos		
5.1.6 Leyes, Normas, Decretos, Ordenanzas		
5.1.7 Banco de Nuevos Proyectos		
5.1.8 Sitios Web		
5.1.9 Protocolos de actuación		
5.1.10 Formatos predefinidos de escritos (oficios, acusaciones, etc)		
5.1.11 Otra:_____		

6. Para realizar mi trabajo pido opiniones y comparto experiencias con mis compañeros:
   a) Siempre

   b) Con frecuencia

   c) Eventualmente

   d) Nunca

7. Considero que para realizar mi trabajo me encuentro:
   a) Altamente capacitado

   b) Capacitado

   c) Poco capacitado

d) No tengo desarrolladas las capacidades que se requiere para cubrir mi puesto de trabajo

8. Del 1 al 10 (siendo 1 "no poseo esa competencia" y 10 "considero que tengo la competencia altamente desarrollada") que puntaje se asignaría usted mismo en:

   a. Empatía[54]

   b. Voluntad de Servicio

   c. Apertura al aprendizaje

   d. Capacidad para trabajar en equipo

   e. Discreción y reserva

9. ¿Alguna vez ha participado en algún proceso de capacitación organizada por el MPF o por el Poder Judicial?
   a) Si b) No

9.1 Si la respuesta es afirmativa especifique la temática de la/las capacitaciones:

10. Desde que trabaja en el MPF, ¿ha realizado alguna capacitación por cuenta propia?
    a) Si b) No

Si la respuesta es afirmativa...

10.1 Especifique la temática de la/las capacitaciones:

10.2 ¿Ha recibido apoyo financiero por parte del MPF?

a) Si b) No

11. Considero que el clima de trabajo de la fiscalía:
    a) Favorece el aprendizaje

    b) No influye en el aprendizaje

    c) No favorece el aprendizaje

12. Considero que mi jefe:
    a) Fomenta y motiva al personal para que se desarrolle profesionalmente

[54] Empatía: Ponerse en el lugar del otro, y tener la habilidad de comprender el motivo de sus sentimientos, problemas y/o demandas, pudiendo así brindar respuestas oportunas a sus necesidades.

b) Considera importante que estemos capacitados pero no fomenta ni motiva el desarrollo profesional

c) Es indiferente respecto de la formación y el desarrollo profesional de las personas

d) No fomenta y desmotiva a las personas para que se desarrollen profesionalmente

13. Considero que el Ministerio Público Fiscal como institución en la que me desempeño:
a) Fomenta y motiva al personal para que se desarrolle profesionalmente

b) Considera importante que estemos capacitados pero no fomenta ni motiva el desarrollo profesional

c) Es indiferente respecto de la formación y el desarrollo profesional de las personas

d) No fomenta y desmotiva a las personas para que se desarrollen profesionalmente

14. ¿Hay algún o algunos temas o materias que se relacione con tu trabajo en la que te consideres "especialista"?
a) Si b) No

Si la respuesta es afirmativa especifica cuál es la especialidad/especialidades:

15. ¿Podrías detectar entre tus compañeros de trabajo personas "expertas" en alguna materia, función o tarea que esté relacionada con el trabajo del MPF?
a) Si b) No

15.1 Si la respuesta es afirmativa indica el/los nombres de las personas y la especialidad:

16. ¿Podrías detectar entre tus compañeros de trabajo personas con capacidad para trasmitir conocimiento?
a) Si b) No
16.1 Si la respuesta es afirmativa indica el/los nombres de las personas:

17. ¿Te interesaría desarrollar tus conocimientos en alguna materia, función o temática particular?
a) Si b) No
17.1 Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué tema o función?

Del total de la plantilla, se obtuvieron respuestas del 75%, debido a que el resto del personal se encuentra con licencias médicas o por vacaciones. De aquí se deduce que, si bien el 67,8% de los empleados encuestados encuentran dificultades para realizar su tarea sólo en situaciones poco habituales, y el 91% considera que está capacitado para su trabajo; se observa que para el 68% es esencial o de gran importancia tener acceso a fuentes confiables de información, y el 84% tiene interés por desarrollarse dentro del lugar de trabajo. A continuación se exponen los temas puntuales sobre los que se querrían capacitar los encuestados:

- *Demandas del personal interno:*

Las demandas de conocimiento pueden ir variando a lo largo del tiempo en función a las nuevas exigencias laborales o en función al ciclo de aprendizaje de cada individuo. En la actualidad, las necesidades expresadas concretamente son las siguientes:

Competencias actitudinales:

- Oratoria
- Atención al ciudadano
- Modos de dirigir la investigación
- Resolución de conflictos

Conocimientos técnicos:

En materia de Gestión:

- Informática
- Recursos Humanos
- Organización de la OUMPF

En materia jurídica:

- Protocolos de actuación
- Investigación
- Levantamiento de huellas
- Allanamientos
- Fotografía en la escena del hecho

- Teoría del delito
- Nuevo Código Procesal Penal
- Criminología
- Derecho Constitucional
- Contravencional
- Redacción Jurídica
- Ejecución penal
- Trata de personas
- Medidas de prueba
- Accidentes de tránsito
- Homicidios
- Investigación científica
- Delitos cometidos por organizaciones
- Delitos informáticos
- Medicina forense
- Primeras diligencias
- En psicología:
- Trauma psíquico
- Victimología
- Abusos

- *Detección de necesidades en función a los objetivos generales y específicos:*

En función al análisis de los procesos internos que se llevó a cabo a principios del año 2010, se fijaron una serie de objetivos generales y específicos para el período. Para alcanzarlos, se detecta la necesidad de **generar conocimientos y desarrollar habilidades en:**

- El modo en que debe actuar policía ante caso de existir delito (de acción penal), a los fines de brindar información oportuna al MPF.

- El trabajo interdisciplinario con el equipo de criminalística, la brigada y la policía científica como aliados directos en el proceso de investigación.
- Compartir los procesos de aprendizaje con las instituciones externas que proveen información al MPF para que no afecten a la calidad del proceso de investigación, y poder así, brindar respuestas integrales al ciudadano.
- Criterios de trabajo que persigue la fiscalía ante determinados delitos para que las respuestas de la fiscalía sean uniforme y coherente.
- Programa de formación y desarrollo en el lugar de trabajo para adaptarse a los cambios que se han venido sucediendo y a los que se presenten en el futuro.
- Desarrollo de mecanismos de comunicación interagencia a fines de evitar "islas de trabajo" dentro de una misma estructura.
- Diseño de mapa de indicadores para auditar los procesos de trabajo y generar información acertada para la toma de decisiones en materia de planificación y gestión.
- Participación activa en procesos de cambio.

- *Las competencias requeridas*

Es importante en este punto aclarar que el nivel de desarrollo de unas u otras competencias laborales, dependerá del puesto de trabajo que se esté analizando y del grado de desarrollo que la persona que cubre el puesto tenga sobre la competencia requerida.

De aquí que, en la encuesta realizada en el mes de Junio del 2010, que apuntaba a detectar necesidades y fuentes de conocimiento, se indagó el nivel desarrollo que consideraban tener los trabajadores sobre las **competencias generales** (con las que debe contar todo el personal que trabaja en la OUMPF circunscripción Noroeste). Las respuestas se promediaron y se detectó que hay tres de las cinco competencias generales sobre las que se percibe un menor grado de desarrollo. Estas son:

- Apertura al aprendizaje, con un promedio del 7,11, en escala del 1 al 10,
- Empatía, con promedio del 7,17 en la escala del 1 al 10, y
- Capacidad para trabajar en equipo, con un promedio de 7,67

Cabe destacar que el valor más bajo se observa en la competencia "apertura al aprendizaje", lo cual no ha de sorprender si se tienen en cuenta las características de la cultura y la edad promedio de la plantilla (39 años); pero si debe tomarse como un "indicador de alerta" debido al impacto que tiene el desarrollo de esta competencia en la implementación del programa de Gestión del Conocimiento.

Otra de las competencias que se deberían incluir en los objetivos de conocimiento, debido a que se ha requerido capacitaciones concretas en esas habilidades, son las siguientes:

- Oratoria
- Atención al ciudadano
- Resolución de conflictos
- Manejo de PC

En el afán de detectar necesidades de conocimiento, se ha considerado relevante *también* contemplar como una necesidad a un grupo de competencias que deberán desarrollar los Fiscales Generales, si se espera aumentar la eficiencia en el funcionamiento de la OUMPF. Dichas competencias son:

- Liderazgo
- Flexibilidad
- Pensamiento estratégico

Se deduce que el desarrollo de las competencias anteriormente expuestas es necesario a partir de las conclusiones que derivan del análisis cultural, el análisis del estilo de liderazgo y la importancia que las teorías de aprendizaje y crecimiento ponen sobre estas variables.

- *Los proceso de trabajo*

Existen distintos proceso dentro del MPF que no están ligados directamente a la investigación de un delito. Los procesos de comunicación institucional son un claro ejemplo.

A pesar de ello, se cree relevante en esta etapa poner hincapié en el análisis de las necesidades de conocimiento que generan los procesos penales. Las necesidades de conocimiento que derivan a partir del análisis del proceso, son las siguientes:

- Conocimiento de los diferentes tipos de delito
- Contar con un mapa del delito satelital y virtual
- Conocimiento del Derecho Penal y el Código Procesal Penal
- Saber cómo tomar una denuncias
- Desarrollar las habilidades y contar con los conocimientos necesarios para la etapa de Investigación Preparatoria
- Realizar las primeras diligencias
- Efectuar medidas (oficios, notas, entrevistas, recolección de datos, etc)

- Resolver archivos o desestimar
- Realizar aperturas de Investigación (Art. 274 CPP): Preparar audiencias preliminares
- Desarrollar las habilidades y contar con los conocimientos necesarios para la etapa de Investigación Preliminar
- Conciliar o mediar
- Controlar que exista la reparación
- Hacer acusaciones. Preparar la audiencia Art. 284 CPP
- Estudiar y preparar un juicio
- Defender a la víctima para evitar una sentencia absolutoria
- Persuadir a los jueces para que dicte una sentencia condenatoria
- En todas las etapas del proceso, se requiere que el personal del SAVD se encuentre capacitado en Victimología, abusos, violencia, psicología y Derecho Penal, para que intervenga en el momento que el fiscal o funcionario lo disponga.

- *Las demandas de la comunidad*

Si bien aún no se ha implementado la encuesta de satisfacción ciudadana respecto de la calidad del servicio que ofrece el MPF en la circunscripción del Noroeste, se puede decir que a nivel general los ciudadanos reclaman: mayor rapidez en las repuestas; atención personalizada y disminución del nivel de delitos que se registran en la región.

A partir de estos tres reclamos se deduce que el MPF debe ser más eficiente en:

- La velocidad de respuesta
- Las políticas de prevención
- La calidad en el servicio de atención

Cabe destacar aquí que se prevé incorporar durante corriente año (2010) una encuesta de satisfacción ciudadana (ver ANEXO 2), con el objetivo de detectar debilidades en el sistema y buscar posibles mejoras. Dicho proceso tiende a promover el aprendizaje partiendo del reclamo de los ciudadanos.

Objetivos de Conocimiento

Se entiende por objetivos a todos aquellos conocimientos que se necesitan incluir en la base de datos. Para ello, se considera que el conocimiento debe:

- Fortalecer la estrategia
- Desarrollar una o varias competencias
- Agilizar procesos
- Mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía
- Permitir alcanzar los objetivos

En función a ello, se considera que se deben incluir a la base de datos tres tipos de **GRUPOS DE CONOCIMIENTO:**

- **DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL**

1. Realizar puestas en situación y generar material que contribuya al desarrollo de la oratoria de los funcionarios y fiscales, a los fines de que sean capaces de persuadir por medio de la palabra, expresando ideas y posturas con claridad y firmeza.
2. Generar espacios de trabajo grupal e individual en donde participen aquellas personas que tienen a su cargo grupos de trabajo, y tratar en ese ámbito los conceptos de dirección y liderazgo de equipos, procurando que se promueva el desarrollo y el aprendizaje desde los mandos directivos, con el fin último de mejorar la productividad del servicio.
3. Crear un clima organizacional que fomente el desarrollo personal y la búsqueda colectiva de conocimientos grupales, valorando las actitudes de apertura al aprendizaje en conjunto y aplacando las personalidades avaras que mezquinen información y conocimientos.
4. Trabajar sobre el comportamiento grupal a fines de promover el trabajo en equipo, no solo en cada una de las agencias o en el SAVD; sino también en el trabajo intrainstitucional, fundamentalmente en el que se refiere al trabajo con policía (brigada, criminalística, comisarías, unidades penales, etc.)
5. Evitar "islas" de trabajo y promover el diálogo centrado en el cumplimiento de los objetivos.

6. Capacitar al personal para que sea capaz de dar respuestas oportunas a las personas en función de satisfacer sus necesidades incluso superando las expectativas de servicio.

7. Diseñar metodologías de diagnósticos que permitan detectar las causas por las cuales se genera un conflicto.

8. Desarrollar en los mandos medios y altos la capacidad de ver en el conflicto una oportunidad de aprendizaje y un desafío de adaptación mediante el cambio del comportamiento grupal en función a los objetivos y necesidades que surgen en el trabajo diario.

- **PROCESOS INTERNOS**

De Gestión:

1. Capacitar al personal en manejo de PC a los fines de que puedan utilizar la informática como herramienta de gestión y agilización de procesos.

2. Ampliar el nivel de conocimiento en materia de gestión de recursos humanos, tanto de los fiscales como de los responsables del área de personal.

3. Incorporar métodos de gestión interna y procesos de trabajo que contribuyan a la modernización del MPF y sean acordes a las recomendaciones de la Procuración General en materia de planificación, organización y control

4. Incorporar la TI del Mapa de Delito Virtual.

5. Auditar sistemáticamente los procesos de trabajo y la calidad de los servicios para detectar y corregir desvíos.

Jurídicos:

1. Generar espacios de estudio y disponer de material bibliográfico para analizar el Código Procesal Penal, comprenderlo, debatir criterios y, de ser necesario, proponer modificaciones a la legislatura.

2. Establecer modelos de escritos comunes a toda la fiscalía y facilitar el acceso a los mismos.

3. Realizar capacitaciones internas y generar documentación en lo relativo a "redacción jurídica".

4. Analizar y mejorar los mecanismos de coordinación de la estructura para que la comunicación entre las áreas de trabajo se más efectiva y se logre disminuir el tiempo de respuesta a la ciudadanía (por ejemplo: la resolución de un caso).

5. Contar con protocolos que indiquen "paso a paso" lo que se debe hacer ante una situación compleja y habitual en la OUMPF. Los protocolos pueden guiar la actuación policial, la médica, la profesional, la de criminalística, la del fiscal o funcionario responsable del caso y/o la coordinación que debe existir entre las mismas. También se pueden protocolizar procesos internos.

6. Contar con protocolos de actuación que indiquen las medidas "de mínima" que se deben adoptar frente a cada tipo de delito.

- **CONCEPTOS TÉCNICOS**

1. Comprender el trabajo de un perito criminalista para guiar adecuadamente la investigación de casos penales.

2. Saber levantar huellas de la escena del delito para que puedan ser utilizadas como pruebas en el juicio.

3. Poseer información específica en materia de investigación científica.

4. Conocer el alcance de la medicina forense para solicitar pruebas y pericias acordes a lo que se quiere demostrar por medio del proceso investigativo.

5. Contar con grupos de debate y bibliografía en materia de Derecho Penal y Teoría del delito a los fines de incrementar el nivel de conocimiento individual y grupal en la materia.

- Poseer bibliografía específica, abrir debates y realizar capacitaciones internas en materia de trata de personas

- Poseer bibliografía específica, abrir debates y realizar capacitaciones internas en materia de accidentes de tránsito

- Poseer bibliografía específica, abrir debates y realizar capacitaciones internas en materia de homicidios

- Poseer bibliografía específica, abrir debates y realizar capacitaciones externas en materia de delitos cometidos por organizaciones

- Poseer bibliografía específica, abrir debates y realizar capacitaciones externas en materia de delitos informáticos

6. Realizar capacitaciones internas en materia de Derecho Constitucional

7. Generar escritos, protocolos y grupos de debate que faciliten y/o efectivicen el proceso acusatorio

8. Realizar invitaciones programadas a funcionarios y empleados administrativos que colaboraron en la investigación de un caso que va a juicio, a los fines de que puedan presenciar la audiencia desde el rol de observador, para luego debatir los resultados, y hacer consultas puntuales a los fiscales

9. Contar con personal capacitado en materia de ejecución penal

10. Prestar asistencia victimológica a todas aquellas personas que hayan sido víctimas de delitos penales y necesiten contención y apoyo por parte del Estado.

11. Capacitar a nivel interno al personal, respecto a la temática abuso sexual.

12. Capacitar externamente al personal del SAVD en materia de trauma psíquico

13. Adquirir las habilidades necesarias para poder asistir a una persona en crisis.

Las fuentes de conocimiento de la OUMPF sede Esquel

A continuación se presentan las fuentes de conocimiento con las que cuenta la OUMPF circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut:

- Capital Humano: A nivel interno existen personas consideradas "especialistas" en materias puntuales debido a su formación y experiencia. Los "especialistas o expertos" detectados, así como el tema de su especialidad son los siguientes:

Fiscal General A1 (también Fiscal Jefe): Experto en diagramas de la investigación penal, escena del hecho, Código Procesal Penal, ejecución penal, estafas, abuso sexual, trata de personas y delitos con tenencia de armas.

Fiscal General A2: Experto en Derecho Penal, Derecho Constitucional, Código Procesal Penal, Interpretación Jurídica, Teoría del Delito y Criminología.

Fiscal General A3: Experto en investigación de delitos en los que se vean implicados funcionarios públicos (por ejemplo: malversación de fondos públicos), litigación y estafa.

Funcionario Fiscalía A: Especialista en autores ignorados.

Funcionario Fiscalía D: Especialista en resolución de conflictos y mediación.

Funcionario Fiscalía E: Especialista en mediación

Funcionario Fiscalía F: Experto en redacción jurídica, notariales, análisis del proceso penal y diseño de protocolos de actuación. Posee a su vez una gran capacidad para transmitir conocimientos.

Funcionario Fiscalía G: Experta en régimen acusatorio y conocedora del proceso de ejecución penal

Funcionario Fiscalía H: Especialista en abuso sexual y litigación.

Funcionario de Conciliación: Especialista en mediación.

Empleado Administrativo C: Experto en tareas del puesto Empleado Administrativo

Empleado Administrativo D: Experto en toma de denuncias

Empleado Administrativo G: Experto en archivos fundados, entrevistas y redacción en general y tareas relativas a su puesto.

Empleado Administrativo H: Especialista en tareas del puesto Empleado Administrativo

Empleado Administrativo I: Mesa de entrada y gestión de la documentación.

Empleado Administrativo J: Experto en tareas del puesto Empleado Administrativo

Empleado Administrativo K: Experto en tareas del puesto Empleado Administrativo

Criminalista A: Experta en investigación criminal (especialista en balística, accidentes de tránsito, levantamiento de huellas, allanamientos, calidad de las pruebas, homicidios, etc)

Criminalista B: Especialista en accidentología

Psicólogo del SAVD A (También coordinadora): Asistencia a la víctima de delito y terapia

Psicólogo del SAVD B: Especialista en abuso sexual y duelo

Psicólogo del SAVD C: Especialista en psicodiagnóstico

Trabajador social del SAVD A: Especialista en observación participante

Trabajador social del SAVD B: Especialista en Recursos Comunitarios

Trabajadora Social C: Especialista en victimología, trata de personas y abuso sexual.

Abogado del SAVD: Especialista en legislación de violencia familiar.

Empleado Administrativo del SAVD: Buen manejo de PC y gran habilidad para trabajar de forma ordenada y metódica.

Coordinador Equipo de Gestión: Gran habilidad para trabajar de forma ordenada y metódica.

Responsable RRHH: Especialista en reglamentación interna.

Responsable Comunicación Institucional: Especialista en manejo de prensa y medios de comunicación, así como también en oratoria, redacción e imagen institucional.

Chofer: Especialista en manejo, mecánica y conocimientos de rutas y caminos de la región

Auxiliar Maestranza: Especialista en informática

- Leyes, normas: Son los escritos que reglamentan y guían el trabajo de los fiscales y por ende uno de los principales material de consulta.

- Entrevistas y denuncias: Es la fuente primaria de información dentro del MPF.

- La escena del hecho penal: Aquí se recopila gran parte de la información que luego se utiliza en la investigación de un delito.

- Relatorías o actas de reuniones de equipos de trabajo, reuniones de equipo de gestión, y/o reuniones de mejora continua.

- Bases de datos

COIRÓN

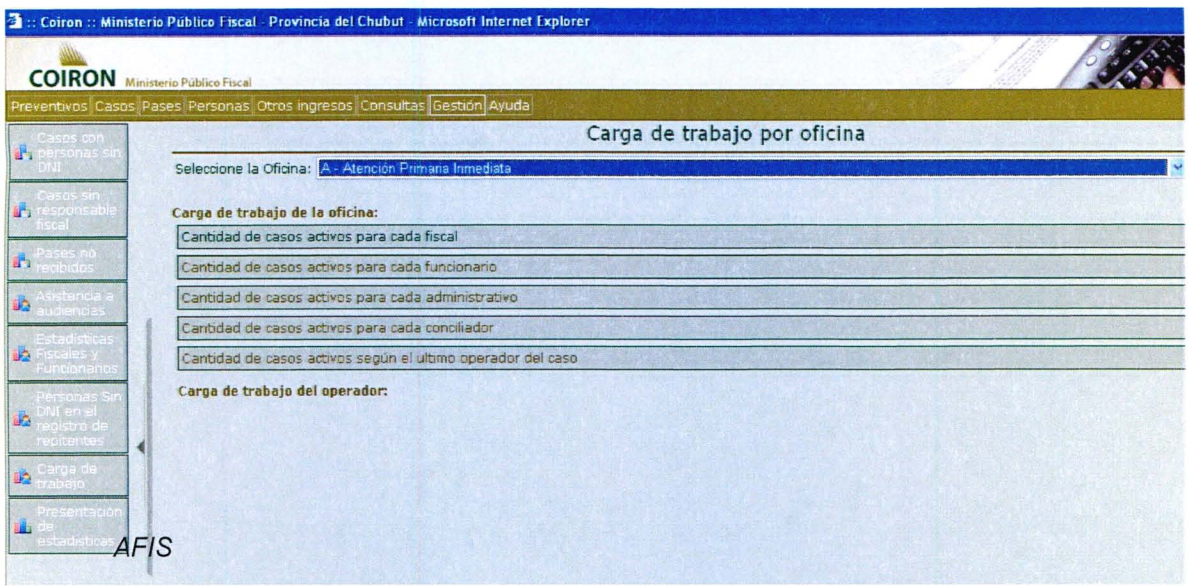
El sistema informático Coirón, es un sistema capaz de almacenar un gran volumen de datos, los cuales se procesan y generan información que contribuye a la administración y la investigación de casos. Este software permite consultar el ingreso de casos con denuncia en la Fiscalía, así como información adicional del caso: personas involucradas, roles de imputados, denunciados o sospechosos, delitos, etc. y registra todos los movimientos del un caso a medida que avanza la investigación: entrevistas, audiencias, solicitudes a la oficina judicial, resoluciones, informes, etc.

El uso de esta tecnología de la información mejoran la eficiencia en la investigación de los delitos, ya que reducen el tiempo de investigación, que de otra forma se tendría que realizar de forma manual, y de ese entrecruzamiento de datos, pueden surgir pistas de gran importancia para las causas penales.

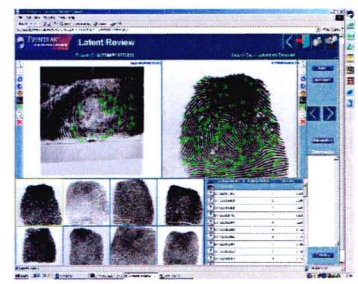
Los "usuarios", pueden seguir por medio del software el historial de las causas, buscando con un número de legajo el caso que se está investigando. Así también, se pueden ir

haciendo todas las actualizaciones necesarias y fijando responsables de la investigación, ya sean fiscales, funcionarios o empleados administrativos involucrados en la misma.

El sistema genera también datos estadísticos e indicadores de gestión. Incluso se pueden arrojar reportes que muestren la carga y tipo de trabajo que realizan los empleados, funcionarios o fiscales. A continuación, se muestra el diseño de los espacios:



AFIS



El sistema AFIS es un sistema automático de identificación de huellas capaz de convertir los archivos de papel existentes, en archivos magnéticos, sin importar el sistema dactilar en que estén clasificadas las huellas dactilares. El sistema presenta posibilidad de obtener resultados precisos, a partir de un mínimo de información: permite el cotejo de una huella latente, con una tarjeta de diez huellas dactilares; de una huella latente con otra latente; una tarjeta de diez huellas dactilares con otra tarjeta dactilar; de una tarjeta de diez huellas dactilares, con una huella latente; tiene a posibilidad de realizar cotejos sin disponer de información sobre el núcleo o el delta de la figura dactilar; no requiere determinada alineación o posicionamiento de la huella latente y permite mejorar la calidad de la imagen.

- Mapa del delito: La confección del Mapa del Delito es una herramienta fundamental para que el MPF pueda elaboren políticas orientadas a la prevención del delito y a la investigación de las causas en proceso. Hacer un mapa del delito es útil porque permite tener información sistematizada para después hacer distintos tipos de análisis o estudios, sobre todo en lo relativo a autores ignorados.

- Bibliografía impresa o virtual: Los libros son dentro de la Fiscalía uno de las principales herramientas de trabajo. Del total de personas encuestadas, el 92% considera de utilidad o de gran utilidad poseer material bibliográfico. En este sentido, cabe destacar que no

solo los abogados o criminalistas acuden a esta fuente para realizar su trabajo. Los profesionales del SAVD y los de la oficina de gestión también lo consideran de gran importancia. Respecto a la temática, también es variada, pudiendo ver en las bibliotecas personales títulos que van desde la victimología hasta herramientas de gestión o modelos de liderazgo.

- Manual de funciones y mapa de competencias: Este documento nuclea todas las descripciones de puestos, competencias y procesos; y puede utilizarse como material de consulta en caso de: confusión o superposición de tareas entre dos puestos, cursos de inducción al MPF, selección de personal y planes de desarrollo profesional.

- Protocolos de actuación: Son documentos que se crea la fiscalía de modo individual o conjuntamente con otras instituciones, y tiene por objetivo explicar detalladamente y los distintos pasos que se deben seguir para recabar información ante un hecho penal. La confección de los protocolos de actuación permite unificar prácticas de trabajo y aunar modelos, y se tiene en cuanta no solo lo que indica el código o la ley sino también los aportes que se hacen desde la experiencia de cada integrante de la fiscalía. Dentro de los protocolos se pueden encontrar planillas y formatos de trabajo.

- Resultado de diagnósticos organizacionales, situacionales y de proceso: permite detectar necesidades internas y comprender las causas de un problema a los fines de dar respuestas oportunas.

- Estadísticas: La estadísticas se pueden dividir en:

    - Estadísticas de gestión: se utilizan para tomar decisiones de organización de recursos internos o incorporación de nuevos recursos.

    - Estadísticas relacionadas a hechos delictivos: se utilizan para adoptar medidas de prevención.

- Indicadores de rendimiento: Esta información se genera para evaluar el rendimiento personal o de la organización, a los fines de detectar posibles desvíos o falencias y realizar los ajustes que sean necesarios.

- Resoluciones o informes enviados desde la Procuración General: La información que llega de Rawson siempre se considera una fuente de gran valor porque es la que guía el accionar de la OUMPF circunscripción Noroeste y permite trabajar de modo coherente con el resto de las circunscripciones de la Provincia del Chubut.

- Causas penales finalizadas: Estos casos se suelen utilizar para realizar análisis grupales, en los que se presentan los diferentes actores (fiscales, jueces, defensores, acusados, víctimas) y se evalúa la actuación de cada uno en ese caso en particular.

- Reglamento interno y resoluciones administrativas: son las normas que regulan el funcionamiento interno del MPF.

- Blog de la OUMPF circunscripción Noroeste de la provincia del Chubut: Muchas veces el Blog hace de "periódico interno", debido a que en este espacio se publican los resultados de los juicios del mes, las causas que ingresaron y por su complejidad o impacto social suelen generar repercusión en la comunidad, los eventos importantes de la fiscalía (conferencias, ruedas de prensa, juramentos, etc), los videos de las audiencias públicas, fotos e imágenes.

- Páginas web de interés: Existen una serie de páginas web que, por su contenido, son usualmente visitadas. Estas son:

    - http://www.mpfchubut.gov.ar/
    - http://www.mpfchubut.gov.ar/blog/?cat=10
    - http://www.juschubut.gov.ar/
    - http://blog.juschubut.gov.ar/sijblog/
    - eureka.juschubut.gov.ar
    - www.eldial.com
    - www.lexisnexis.com
    - www.microjuris.com
    - www.csjn.gov.ar
    - http://www.foropatagonicostj.gov.ar/
    - http://www.jus.gov.ar/
    - http://www.conmagchubut.gov.ar/
    - www.pjn.gov.ar

- Revistas y publicaciones: Se refieren a hechos o temas puntuales y sirven para mantener actualizado al personal.

- Películas: Son de utilidad en los talleres vivenciales de desarrollo de competencias actitudinales.

- Audios: Son las grabaciones de las audiencias públicas o las entrevistas a víctimas e imputados y se utilizan como fuente de información en la investigación de un caso.

- Formatos predefinidos de escritos utilizados en la OUMPF: Se utilizan para acelerar los tiempos de la investigación y unificar criterios de trabajo.

- Los fallos de los Jueces: Sirven para conocer el criterio del Juez que sigue la causa que se está investigando. El criterio de los jueces debe ser tenido en cuenta al momento de acusar o ir a juicio.

- Las Publicaciones de los usuarios de la Red Interna de GC: Son fuentes de información de gran utilidad porque son muy próximas a la realidad contextual donde se desarrollan las investigaciones y/o proyectos. Sirven para mantener informados a todos los integrantes de la fiscalía respecto de lo que sucede dentro de la OUMPF, evitando que se formen "islas de trabajo".

- Notas periodísticas: Esta es la fuente de información de la que más se nutren los ciudadanos y permite transparentar el funcionamiento del MPF.

- Programas de concientización ciudadana: Estos programas tienen por objetivo aumentar el nivel de participación y colaboración ciudadana para la resolución de causas penales. Para ello, se realizan charlas dirigidas a diferentes sectores de la comunidad y se invita a alumnos de escuelas secundarias a recorrer las instalaciones del Ministerio Público Fiscal de Esquel.

- Reuniones: las reuniones son consideradas como fuentes de información porque permiten el intercambio de ideas y opiniones entre los participantes del grupo. Dentro del MPF pueden existir reuniones:

  * Interinstitucionales

  * De mejora continua

  * Del equipo de gestión

  * De equipo de trabajo directo

  * De equipo de aprendizaje (tutor aprendiz)

La Producción del conocimiento

Según las necesidades detectadas, las cuales ya han sido expuestas con anterioridad, se observa que hay un porcentaje del conocimiento requerido que ya se encuentra dentro de la OUMPF (cabe aclarar que puede estar disperso por toda la organización) y otro que requiere de una producción previa a ser incorporado en el programa de gestión del conocimiento. De este último grupo, una parte se puede generar con la información y el personal propio; y otra va a demandar la incorporación de recursos externos (ya sean recursos materiales o humanos). Es por ello que a continuación se dividen los conocimientos a producir en dos

grupos: producción de conocimientos a nivel interno y producción de conocimientos a nivel externo:

PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS UTILIZANDO RECURSOS INTERNO:

- Capacitaciones referidas al Nuevo Código Procesal Penal, Teoría del Delito y Derecho constitucional. Publicar material de consulta en la base de GC.

- Redactar Protocolos de Actuación. Los mismos deben servir como herramienta de trabajo al personal interno de la fiscalía, pero al mismo tiempo al personal policial, cuerpo médico, criminalistas y todo otro funcionario público que participe en el proceso administrativo.

- Diseñar manuales de procesos internos que contengan: Las primeras diligencias de la investigación, medidas de prueba mínimas según tipo de delitos, modelos de escritos (ejemplo: oficios, notas, resolución de archivos, etc) y las etapas del proceso penal detallando brevemente en qué consiste cada una. Por ejemplo: Apertura de investigación, archivo, acusación, etc.

- Nuclear en un mismo documento al que se llamará "manual de funciones" las descripciones de puestos, los flujogramas y el mapa de competencias generales, del puesto y de cada agencia acompañadas del diccionario de competencias.

- Diseñar la Unidad de Ejecución Penal (esto implica diagramar los procesos de trabajo, definir las funciones de los responsables de ejecución y los protocolos de actuación).

- Realizar una jornada interna de capacitaciones que se refieran a: los recursos informáticos y el manejo de programas de Office (Word, Excel, Power Pint). Publicar material de consulta en la base de GC.

- Organizar talleres vivenciales de atención al ciudadano, resolución de conflictos e imagen institucional y publicar material de consulta en la base de GC.

- Organizar talleres vivenciales de oratoria y publicar material de consulta en la base de GC.

- Diseñar nuevos mecanismos de comunicación interna con el fin de mejorar el clima interno, evitar las islas de trabajo y motivar al personal para que participe en el programa de Gestión del Conocimiento (ejemplo: carteleras, revistas internas, mails, reuniones, etc).

- Implementar la encuesta de satisfacción ciudadana (Anexo 2)

- Formar equipos de estudio e investigación que impulsen políticas de prevención del delito y nuevos proyectos de ley.

PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS UTILIZANDO RECURSOS EXTERNOS:

- Diseñar e implementar la TI (tecnología de la información) "Mapa del Delito Digital y Virtual"
- Obtener financiamiento para que el personal que lo demanda (por las exigencias de funciones) se capacite en lo relativo a:
  - Trauma Psíquico
  - Fotografía en la escena del hecho
  - Delitos cometidos por organizaciones
  - Delitos informáticos
  - Medicina forense
  - Procedimiento Contravencional
  - Modos de dirección de investigación
  - Trabajo en equipo
  - Programas de formación y desarrollo
  - Liderazgo
  - Flexibilidad
  - Métodos de organización y gestión de las OUMPF (planeamiento estratégico, implementación de nuevos métodos de trabajo, generación de información para la toma de decisiones, el control de los resultados: indicadores de rendimiento)
  - Gestión integral de los Recursos Humanos

El almacenaje: Diseño de la Base para almacenar la información de la OUMPF Esquel

Para inventariar los conocimientos que circulan actualmente por el MPF del noroeste del Chubut, así como también los que están en proceso de producción y aquellos que puedan surgir a futuro, se propone desarrollar dos espacios, uno físico y uno virtual. A continuación se presentan el modelo para acopiar el conocimiento y el medio que se utilizará:

ESPACIO FÍSICO:

Las características del espacio físico que se presentan a continuación se basan en las dimensiones del edificio del MPF Esquel, entendiendo que se debe seguir la misma línea de diseño, pero a menor escala, para delegación de El Hoyo.

<u>Los recursos materiales con los que debe contar la biblioteca son:</u>

- Estanterías ordenadas por tema y numeradas

- Bibliografía impresa. La bibliografía deberá estar numerada y cargada en la base de datos. A su vez, se dividirán las estanterías por temática, siendo estas: Leyes, Procesos y Normas; Investigación Penal; Psicología y Victimología; y Gestión Organizacional.

- Una mesa de estudio con sillas donde quepan cinco personas como mínimo

- Una PC de escritorio que tenga instalado COIRÓN para poder hacer consultas en la base de datos virtual

Los factores climatológicos que deben propiciarse son:

- Luz de lectura

- Luz natural

- Calefacción

- Silencio

- Sillas ergonómicas

Los recursos humanos que se demandan son:

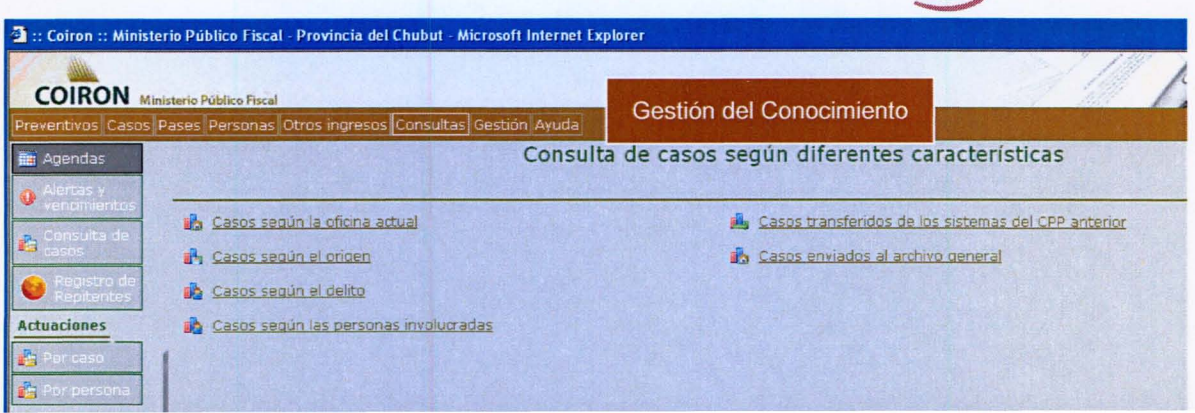
Se propone que junto a la puerta de ingreso a la biblioteca se coloque la telefonista, quien llevará el control de los libros que retiran y devuelven, los plazos de devolución y las roturas. No se recomienda que la telefonista se ubique dentro de la biblioteca ya que el ruido del teléfono y las conversaciones pueden distraer a quienes están estudiando o investigando.

Los recursos edilicios necesarios son:

Una habitación de 24 m2 como mínimo, que tenga luz natural y esté correctamente calefaccionada. En este momento se cuenta con un espacio ocioso de estas características ubicado en el cuarto piso del edificio del MPF.

ESPACIO VIRTUAL:

La propuesta es programar un nuevo espacio dentro del software COIRÓN que se llame Gestión del conocimiento.



Dentro de este espacio, el usuario podrá encontrar una masa de información útil para realizar su trabajo. Algunos datos ya son procesados actualmente por el sistema y se refieren a todo lo que respecta a la investigación de casos concretos (por ejemplo: denuncias, entrevistas, pruebas, acusaciones, archivos, etc). La información que se proyecta incorporar a partir de la implementación del programa de GC, se agrupará del siguiente modo:

- *Biblioteca virtual*
  - Listado de títulos de la bibliografía impresa (biblioteca MPF Esquel)
  - Protocolos de actuación para la investigación de delitos
  - Fallos judiciales
  - Artículos y publicaciones
  - Nuevos proyectos
  - Leyes, normas, decretos
  - Reglamentos internos y resoluciones administrativas
  - Formato predefinido de escritos jurídicos
- *Manuales de funciones, competencias y procesos*
- *Procesos de auditoría interna, evaluaciones de rendimiento y diagnóstico organizacional*
- *Actas de reuniones de equipos*
  - Equipo de gestión
  - Reuniones interinstitucionales
  - Reuniones de Mejora Continua
- *Audios y videos*
- *Link directo a los sitios web de interés*

- *Presentaciones capacitaciones y jornadas internas*
- *Concientización ciudadana y políticas de prevención*
- *Mapa del delito*
- *Aulas virtuales*
- *Listado de especialistas o expertos* (incluye dirección de e-mail y Jabba)
- *Contacto con la administración de la base*

A su vez, el espacio tendrá un buscador en donde el usuario puede colocar una palabra clave, y la base de datos automáticamente **filtra** todos los documentos que poseen esta palabra clave.

La circulación del conocimiento:

Para que el programa de GC tenga éxito, es importante que los "usuarios objetivo" pasen a ser "usuarios activos" del conocimiento. Esto implica, no sólo consultar, sino también generar conocimiento.

Para ello, quienes administran e implementan el programa deben ser consientes del cambio de mentalidad que implica hacerse adepto a esta nueva herramienta. Podría suceder que los "usuarios objetivo" no perciban la utilidad e importancia de la gestión del conocimiento, y peor aún, vean estas prácticas como una "carga adicional" a la rutina de trabajo. De hecho, el tiempo que transcurre desde que la información se convierte en aprendizaje, es un tiempo de espera que no todos están dispuestos a asumir. De aquí la importancia de que la herramienta sea amigable, de fácil uso y acceso, y que pueda captar la atención de los usuarios en el corto plazo.

Más allá de las campañas de difusión y concientización que se realicen, así como también de la gestión de un clima de trabajo que favorezca el aprendizaje, es fundamental que el programa funcione eficientemente. Para ello, hay que impulsar constantemente actividades concretas, como por ejemplo:

- Realizar una capacitación para presentar el programa de GC, informar respecto de sus beneficios y potenciales y explicar el modo de participación o uso de los distintos espacios.
- Informar vía mail las de novedades respecto del programa (por ejemplo: ¡Nuevo libro! ¡Nueva publicación! ¿Usar la computadora le significa un problema? ¡Inscríbase al curso de informática!)
- Campaña de concientización ciudadana: "Fiscalía Abierta"

- Publicar en la revista interna y/o el blog de la fiscalía las novedades, fotos de capacitaciones, etc.
- Implementar el plan de formación y desarrollo profesional como parte del programa de Gestión del Conocimiento.
- Organizar jornadas de debate abierto, proponiendo una temática de interés
- Organizar jornadas de talleres y capacitaciones, ya sea dirigidas al personal interno como a funcionarios públicos que trabajan en conjunto con el MPF.
- Una vez confeccionado un protocolos se debe difundir internamente, guardar en el maletín de guardia y repartir a las distintas comisarías, hospitales o cualquier otra institución que pueda verse involucrada en el proceso investigativo y deba respetar ciertas pautas y códigos de trabajo.

En resumen, se deben agotar todas las vías de comunicación posible para que la información y el conocimiento circulen atravesando TODA LA ORGANIZACIÓN e incluso traspasando las puertas del Ministerio Público Fiscal.

Los actores de la Red de Conocimiento

"La mejor manera de aprender es enseñando" (A. Morello)

Los "actores" son todas aquellas personas que cumplen un rol dentro de la red del conocimiento. El rol que cumplen, depende de:

- El nivel habilidades y de conocimientos técnico
- La experiencia
- La actitud frente al aprendizaje y el desarrollo
- La capacidad de trasmitir conocimientos

Todos los que formen parte de la red de conocimiento lo deberán hacer de modo VOLUNTARIO, por lo que nadie puede obligar a trasmitir, enseñar o aprender. A pesar de ello, luego de avaluar en cada uno de los integrantes de la OUMPF las cuatro variables recientemente expuestas, se considera que hay un grupo de personas que pueden ser potenciales actores dentro de la red, cada uno cubriendo una función determinada. Cabe aclarar que una misma persona puede tener dos roles al mismo tiempo (por ejemplo: un experto didáctico es a su vez conocedor y aprendiz).

- **Los Expertos Temáticos:**

Fiscal General A1 (también Fiscal Jefe): Experto en diagramas de la investigación penal, escena del hecho, Código Procesal Penal, ejecución penal, estafas, abuso sexual, trata de personas y delitos con tenencia de armas.

Fiscal General A2: Experto en Derecho Penal, Derecho Constitucional, Código Procesal Penal, Interpretación Jurídica, Teoría del Delito y Criminología.

Fiscal General A3: Experto en investigación de delitos en los que se vean implicados funcionarios públicos (por ejemplo: malversación de fondos públicos), litigación y estafa.

Funcionario Fiscalía F: Experto en redacción jurídica, notariales, análisis del proceso penal y diseño de protocolos de actuación. Posee a su vez una gran capacidad para transmitir conocimientos.

Funcionario Fiscalía G: Experta en régimen acusatorio y conocedora del proceso de ejecución penal

Empleado Administrativo C: Experto en tareas del puesto Empleado Administrativo

Empleado Administrativo D: Experto en toma de denuncias

Empleado Administrativo G: Experto en archivos fundados, entrevistas y redacción en general y tareas relativas a su puesto.

Empleado Administrativo I: Experto mesa de entrada y gestión de la documentación.

Empleado Administrativo J: Experto en tareas del puesto Empleado Administrativo

Empleado Administrativo K: Experto en tareas del puesto Empleado Administrativo

Criminalista A: Experta en investigación criminal (especialista en balística, accidentes de tránsito, levantamiento de huellas, allanamientos, calidad de las pruebas, homicidios, etc)

Psicólogo del SAVD A (También coordinadora): Asistencia a la víctima de delito y terapia

Responsable Comunicación Institucional: Experto en manejo de prensa y medios de comunicación, así como también en oratoria, redacción e imagen institucional.

Chofer: Experto en manejo, mecánica y conocimientos de rutas y caminos de la región

Auxiliar Maestranza: Especialista en informática

- **Los Expertos Didácticos**

A continuación se alistan en orden de mérito los empleados que se considera tienen mayor capacidad para trasmitir conocimientos:

Funcionario Fiscalía F

Fiscal General A2

Funcionario Fiscalía G

Funcionario Fiscalía H

Fiscal General A1

Coordinador SAVD

Funcionario Fiscalía C

Funcionario Fiscalía A

Empleado Administrativo I

Trabajador Social C

Empleado Administrativo G

Profesional Psicología B

Profesional Psicología C

Abogado SAVD

Trabajador Social A

Trabajador Social B

Funcionario de Fiscalía D

Empleado Administrativo SAVD

- **Los Conocedores**

Funcionario Fiscalía H: Especialista en abuso sexual y litigación.

Funcionario Fiscalía A: Especialista en autores ignorados.

Funcionario Fiscalía D: Especialista en resolución de conflictos y mediación.

Funcionario Fiscalía E: Especialista en mediación

Funcionario de Conciliación: Especialista en mediación.

Empleado Administrativo del SAVD: Buen manejo de PC y gran habilidad para trabajar de forma ordenada y metódica.

Empleado Administrativo H: Especialista en tareas del puesto Empleado Administrativo

Psicólogo del SAVD B: Especialista en abuso sexual y duelo

Psicólogo del SAVD C: Especialista en psicodiagnóstico

Trabajador social del SAVD A: Especialista en observación participante

Trabajador social del SAVD B: Especialista en Recursos Comunitarios

Trabajadora Social C: Especialista en victimología, trata de personas y abuso sexual.

Abogado del SAVD: Especialista en legislación de violencia familiar.

Coordinador Equipo de Gestión: Gran habilidad para trabajar de forma ordenada y metódica.

Responsable RRHH: Especialista en reglamentación interna.

Criminalista B: Especialista en accidentología

- **Los Consumidores:**

Se entiende por consumidores a todos aquellos que son parte de alguna de las actividades del programa. Es por esto que los consumidores pueden ser *internos*, y se refiere a todos los usuarios del programa del GC, o *externos* que son los integrantes de instituciones que trabajan junto con el MPF y asisten a reuniones y/o capacitaciones; los periodistas y los ciudadanos en general.

- **Los Administradores de la Red del Conocimiento**

La administración de la red le corresponde al responsable del área de Recursos Humanos, el cual cuenta con el soporte técnico del área de informática y programación ubicada en Rawson. Como administrador, debe cumplir las siguientes funciones:

- Fomentar buenas relaciones interpersonales
- Generar un clima favorable para el aprendizaje
- Impulsar el uso de la herramienta
- Administrar los contenidos de la base COIRÓN y la biblioteca
- Organizar capacitaciones, talleres vivenciales, debates y jornadas, tanto para el personal interno como para el externo

- Coordinar el trabajo entre los distintos actores
- Administrar los planes de formación y desarrollo profesional
- Presentar a la Procuración General la necesidad de contemplar los planes de carrera internos al momento de cubrir vacantes dentro del MPF
- Brindar soporte a los usuarios
- Evaluar la productividad del programa

- **Los programas de desarrollo profesional como parte de la Red de Conocimiento**

Los trabajos de formación e investigación que realizan los *equipos de aprendizaje* (tutor - aprendiz) se capitalizan dentro de la base de conocimientos. Los aprendices, deben redactar periódicamente informes o publicaciones que reflejen los nuevos conocimientos adquiridos en el programa de formación y desarrollo. Dicho material es analizado por los administradores del programa y puede ser subido a la base o publicado en la biblioteca.

Respecto a los actores, cabe recuerda que se entiende por:

Tutores: todos los expertos temáticos y los conocedores pueden ser tutores, siempre que demuestren ser capaces de trasmitir conocimiento.

Aprendices: Son todos los usuarios con potencialidad de aprendiz, solo deben tener voluntad de aprender y demostrar real interés.

- **Las Capacitadores Externos:**

Los capacitadores externos también son considerados como actores de la red, debido a que a través de ellos pueden incrementarse los conocimientos, habilidades o actitudes del personal interno. Los disertantes de las jornadas organizadas por la Escuela de Capacitación u otra entidad, ya sea jurídica o no jurídica; los profesores universidades o de otros centros educativos y los consultores externos; son ejemplos de capacitadores externos.

De hecho, para producir los conocimientos necesarios en función de lograr los objetivos del Programa de GC, se deberá acudir a estos actores.

Los Indicadores de Desempeño:

El impacto del Programa de Gestión del Conocimiento se puede evaluar desde tres aspectos diferentes. El primero, se refiere a la eficiencia del Programa de Gestión del Conocimiento en sí mismo. El segundo, se refiere al impacto que puede causar, directa o indirectamente, en el desempeño de los recursos humanos; y tercero, puede considerar el

modo en que evolucionan los objetivos estratégicos y tácticos de la OUMPF circunscripción Noroeste. A continuación, se presenta los distintos indicadores:

- **De Gestión del Conocimiento**

  - Grado de aceptación:

$$\frac{\text{Q de usuarios activos}}{\text{Q de usuarios objetivo}} \times 100$$

  - Plan de formación y desarrollo profesional

$$\frac{\text{Q de tutores inscriptos}}{\text{Q de tutores objetivo}} \times 100$$

$$\frac{\text{Q de aprendices inscriptos}}{\text{Q de aprendices objetivo}} \times 100$$

  - Nivel de satisfacción general con el programa de GC

1. ¿Utiliza frecuentemente el nuevo espacio bibliotecario de la OUMPF?
2. ¿Utiliza frecuentemente la sección de COIRÓN "Gestión del Conocimiento"?
3. ¿Ha participado en alguna de las capacitaciones o talleres impulsados desde el programa?
4. ¿Cree que a partir de la implementación del programa de GC se ha producido material valioso para el MPF (por ejemplo: protocolos, manuales, análisis de casos, procesos, instructivos, etc)?
5. ¿Considera que la implementación del programa de Gestión del Conocimiento repercute favorablemente en su trabajo?

- **De Fiscalía**

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Plazos de Cumplimiento	Responsable/s	Indicadores
A.1	A.1.1	10 meses (Marzo a Diciembre 2010)	Zacchino, Dal Verme, Rivarola, Pasquini	Q reuniones realizadas/Q reuniones programadas Opinión en encuesta de los participantes
	A.1.2	10 meses (Marzo a Diciembre 2010)	Vaamonde	Q personas presentes/Q personas convocadas Encuestas de satisfacción de participantes
A.2	A.2.1	10 meses (Marzo a Diciembre 2010)	Vaamonde	Q personas presentes/Q personas convocadas Encuestas de satisfacción de participantes
A.3	A.3.1	3 meses (Marzo a Mayo 2010) Continuos	Sandoval, Gallardo Ríos, Grenier, Cimadevilla, Martinez	Q de delitos relevados/ Q delitos totales ingresados entre Marzo y Mayo 2010)
B.1	B.1.1	10 meses (Marzo a Diciembre 2010)	Estamentos, tutoreados, jefatura, oficina de gestión, SAVD	Q de protocolos presentados / Q de protocolos proyectados
B.2	B.2.1	6 meses (Marzo a Agosto 2010)	RRHH	Q de capacitaciones internas realizadas en 2010 Q de personas inscriptas en el plan / 42 Q de informes presentados / Q de personas tutoreadas
B.3	B.3.1	5 meses para 1ª edición	RRHH y Comunicación Institucional	Q de revistas publicadas / 5 (proyectadas)
C.1	C.1.1	4 meses (Marzo a Junio 2010)	Equipo de Gestión	Q de nuevos indicadores, Q de indicadores por objetivo / Q objetivos totales, Q nuevas estadísticas internas
	C.1.2	Julio 2010 y Diciembre 2010	Jefatira y equipo de gestión	Q de informes presentados / 2 (proyectados)
	C.1.3	dic-10	Jefatira y equipo de gestión	Resultado de encuestas de evaluación al programa por parte del personal OUMPF
D.1	D.1.1	De Febrero a Noviembre del 2010	OUMPF (Coordina el Equipo de Gestión)	Ver programa

De Recursos Humanos

		Distribución de la Tarea				Plazos			Resultados	
Agencia	Nombre del Funcionarios y fiscales	Q de causas Activas a la fecha	Q de causas Asignadas en los últimos dos meses	Días de guardias en los últimos dos meses	Coeficiente	Plazo Promedio Procesamiento causa ultimos 2 meses	Plazo Objetivo	Desvío aceptado +/- 25%	% condenas sobre juicios	% absoluciones sobre juicios
			0,1	0,9	1			100%		
A1	Funcionario Fiscalía A									
	Fiscal General A1									
La Comarca	Funcionario Fiscalía B									
	Funcionario Fiscalía C									
A2	Fuencionario Fiscalía D									
	Funcionario Fiscalía E									
	Fiscal General A2									
	Funcionario Fiscalía F									
A3	Fiscal General A3									
	Funcionario Fiscalía G									
	Funcionario Fiscalía H									

Agencia	Nombre del Funcionarios y fiscales	Carga de trabajo										
		Archivos con autores ignorados (50%)	Otros Archivos	Q de aperturas de investigación en ultimos dos meses (art 274)	Q de acusaciones en ultimos dos meses (284)	Q de personas que supervisa	Q de audiencias a las que asistió en los últimos dos meses	Q de horas en audiencias	Horas de Guardia en los ultimos 2 meses	Juicios (HORAS) en lo últimos dos meses	Licencias y tardanzas en lo últimos dos meses	Coeficiente
A1	Funcionario Fiscalía A	0,3	2	12,7	25	10	10	5	25	30	-20	100
	Fiscal General A1											
La Comarca	Funcionario Fiscalía B											
	Funcionario Fiscalía C											
A2	Fuencionario Fiscalía D											
	Funcionario Fiscalía E											
	Fiscal General A2											
	Funcionario Fiscalía F											
A3	**Fiscal General A3**											
	Funcionario Fiscalía G											
	Funcionario Fiscalía H											

La implementación del Programa de Gestión del Conocimiento:

La primera premisa que se debe asumir siempre que se propone cambiar algo es que se encontrará resistencia. Es por ello que no se puede pretender cambiar todo, ni tampoco se puede pretender que todos cambien al mismo tiempo. Lo más probable es que ante un cambio exista un número reducido de personas interesadas, un reducido número de personas que se resisten y una gran mayoría que sea indiferente. Conviene no preocuparse demasiado por los resistentes y apoyar a los interesados, ellos irán ganando paulatinamente a los indiferentes[55].

Lo que se plantea aquí es implementar el proyecto **en tres etapas**, comenzando a principios del año 2011 con la Etapa 1, y continuando con la Etapa 2 y Etapa 3 en los años 2012 y 2013 respectivamente.

[55] Op. Cit. 21

Previo al inicio de la Etapa 1, y en paralelo a todo el proceso de implementación, se debe trabajar fuertemente en lo que respecta a gestión del clima y la cultura interna de la OUMPF circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut, con el objetivo de promover un clima que favorezca el aprendizaje y una cultura positiva. Para ello, hay que tener presente que *"a todas las personas les gusta sentir que son parte importante de la Institución y que sus propuestas valen la pena. Necesitan que se los reconozca y elogie ante las acciones bien hechas. La calidad del servicio se centra en la responsabilidad, dedicación al trabajo y fundamentalmente en las relaciones humanas. Cuando las relaciones humanas son satisfactorias, son muchos los beneficios: aumenta la motivación personal, mejora el ambiente de trabajo, crece el desarrollo personal, las personas se comprometen a hacer bien su trabajo, el grupo se mantiene integrado y se ahorra tiempo. Es por ello que los* ***jefes,*** *para lograr relaciones humanas productivas, deben adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza y respeto[56]".*

Esta última frase, fue escrita por una persona que ha trabajado en la justicia durante más de 30 años, y que sin tener "formación académica" en recursos humanos o psicología, expresó con excelente claridad el inigualable valor de las relaciones humanas. Ni la desconfianza, ni la soberbia, ni la concentración de poder, ni la toma de decisiones centralizadas, y mucho menos los modelos de liderazgo verticalistas promueven las buenas relaciones laborales.

El aprendizaje no es algo que se pueda imponer. La motivación y el interés por "pensar juntos", necesita que primero se logre el "juntos" para que luego las personas se sienten a "pensar".

Esto no quiere decir que la creación de un espacio físico adecuado, la recopilación, producción y almacenaje de conocimiento, las concientización respecto del valor del "capital humano" y la clara comunicación de los objetivos del programa, sean tareas innecesarias. De hecho, contribuyen y mucho a una implementación efectiva. Lo que se quiere decir aquí es que no hay esfuerzo que valga si no se hay buenas relaciones humanas en el trabajo.

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN:

Como ya se mencionó anteriormente, el programa de Gestión del conocimiento se planea implementar en un período de tres años, y en tres etapas distintas. A continuación se detallan los objetivos para cada etapa, dejando claro que en la etapa 2 se debe dar continuidad a los objetivos de la etapa 1, y en la etapa 3 a los de la etapa 1 y 2:

Objetivos ETAPA 1 (año 2011):

[56] Propuesta impulsada por uno de los empleados administrativos de la OUMPF Esquel en el mes de Mayo del 2010, dentro del contexto de "Reuniones de Mejora Continua".

1. Impulsar el Programa de Formación y Desarrollo Profesional en el lugar de trabajo y evaluar el rendimiento personal y grupal.

2. Almacenar dentro de una carpeta compartida la información ya existente.

3. Comenzar a producir la información y los conocimientos necesarios (ver punto producción del conocimiento)

3. Armar la biblioteca.

4. Comenzar a diseñar, junto con el área de informática, el espacio dentro del COIRÓN "Gestión del Conocimiento".

5. Implementar el Mapa del Delito virtual y AFIS

6. Capacitar al responsable del área de RRHH para que pueda hacer frente a los nuevos desafíos que se le presentarán ante la implementación del programa de GC.

Objetivos ETAPA 2 (año 2012):

1. Implementar dentro del COIRÓN la sección "Gestión del Conocimiento"

2. Capacitar al personal respecto de los modos de uso, utilidades, beneficios, distintos actores, etc.

3. Cargar todas las fuentes de información que se puedan transferir a la base de datos

4. Generar usuarios y definir actores dentro de la red

5. Promover la producción de nuevos conocimientos (cargas al sistema)

Objetivos ETAPA 3 (año 2013):

1. Gestionar por competencias. Ampliar las habilidades dentro del puesto de trabajo.

2. Medir el rendimiento del programa y ajustar desvíos

3. Asignarle un puntaje en los procesos de selección al desarrollo de los planes de carrera internos y al posicionamiento dentro de la *red de actores* en el programa de GC.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo monográfico toma como punto de partida el análisis del Artículo 13 de la Ley Orgánica del Ministerio Público Fiscal de la Provincia del Chubut, el cual indica expresamente que: ..."*los integrantes del Ministerio Público Fiscal, sin distinción de jerarquías, deberán observar en el desempeño de sus funciones, los principios de flexibilidad, trabajo en equipo y responsabilidad compartida en relación con el resultado de la gestión; todo ello, en aras del logro de la mayor eficacia. En particular evitarán la existencia de compartimientos estancos y la creación de trámites innecesarios y toda otra forma de burocratización, exceso ritual o descuido en la atención al público*".

La hipótesis de esta monografía, indica que para cumplir con lo indicado en el artículo anteriormente expuesto, se debía diseñar un programa de Gestión del Conocimiento que tienda a capturar, calificar, administrar, almacenar, producir y hacer circular sistemáticamente el conocimiento generado por la Oficina Única del Ministerio Público Fiscal circunscripción Noroeste de la Provincia del Chubut. Debido a las características de las funciones, se entiende que la eficiencia se encuentra directamente ligada al desarrollo profesional de los individuos y el grupo, ya que las organizaciones capaces de asimilar continuamente nuevos conocimientos, son en consecuencia más productivas.

Para comprobar si la hipótesis era verdadera o falsa, se realizaron diagnósticos organizacionales. De este modo se obtuvo información valiosa, como la que indica que más del 70% del personal encuestado, considera que el Ministerio Público Fiscal no fomenta ni motiva el desarrollo profesional, o le es indiferente a la formación. El estudio mostró también que para el 68% de los funcionarios de la OUMPF circunscripción Noroeste, es esencial o de gran importancia para realizar de forma satisfactoria su trabajo, tener acceso a fuentes confiables de información. Esto muestra una clara relación entre información, conocimiento y calidad; lo cual manifiesta el acierto de la hipótesis planteada.

A los fines de que la institución fomente el desarrollo profesional y el aprendizaje grupal, se diseñó Programa de Gestión del Conocimiento, el cual detectó las necesidades y fuentes de conocimiento de la OUMPF circunscripción Noroeste, generó programas y espacios que invitan a capacitarse de forma continua, y diseñó mecanismos de comunicación para que la información fluya transversalmente a través de toda la organización.

Es importante remarcar que para que el diseño derive en una implementación eficiente, se deben tener presentes las debilidades y amenazas organizacionales que ponen en riesgo la aceptación del programa por parte del personal de la fiscalía. Entre estas debilidades se puede mencionar la falta de motivación que puede sufrir un funcionario si, al concursar un cargo superior, no se le asigna un valor a las capacitaciones internas igual, o incluso mayor, al que se le asigna a las capacitaciones y carreras externas formalmente reconocidas. Otra debilidad se relaciona con el nivel de desarrollo de las capacidades para gestionar procesos de

trabajo y liderar al personal de la organización. Cabe recordar que estas responsabilidades están a cargo de los Fiscales Generales, cuya formación académica es la de un abogado y sus funciones no son sólo administrativas, sino que cumplen un rol clave como directores de las investigaciones penales, lo cual demanda tiempo y concentración. Esto causa un conflicto de prioridades. Por un lado lo que demanda la organización interna, por el otro la justicia que exige la víctima de un delito y por último el reclamo de la ciudadanía. Se genera entonces una presión muy fuerte sobre los Fiscales, y es por ello que adoptan estilos de liderazgo exigentes que buscan la excelencia en el servicio, lo cual, en más de una oportunidad, lleva a un desgaste personal y grupal.

Seguramente ese desgaste fue lo que impulsó la propuesta de mejora que realizó en el mes de mayo un empleado administrativo de la fiscalía, quien decía: ..."hay que tener presente que a todas las personas les gusta que se los reconozca ante las acciones bien hechas... la calidad del servicio se centra en la responsabilidad, dedicación al trabajo, pero fundamentalmente en las relaciones humanas... cuando las relaciones humanas son satisfactorias, son muchos los beneficios... y es por ello que los jefes, para lograr relaciones humanas productivas, deben adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza y respeto..."

A modo de conclusión, se considera importante remarcar que, más allá del gran potencial que tiene la gestión del conocimiento, no hay herramienta válida si no se tiene en cuenta el factor humano. Uno de los principios de la calidad dice que, cuando algo no funciona como debería, no hay que fijarse en las personas, hay que observar los sistemas. Es la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y de una herramienta que facilita el acceso al conocimiento el fin último de este trabajo. Ahora bien, la realidad muestra que, ni los sistemas funcionan por sí mismos, ni los aprendizajes ocurren de forma aislada. Se necesita de un equipo que sea capaz de realizar su trabajo eficientemente y, al mismo tiempo, pueda hacer frente a los nuevos desafíos. Pero se necesita aún más que la cultura organizacional se lo permita.

ANEXO 1: DESCRIPCIONES DE PUESTOS

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/01/10

Nombre del Puesto: Abogado del SAVD

Agencia a la que pertenece: Servicio de Atención a las Víctimas de Delito

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Coordinadora del SAVD

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Orientar, acompañar, asesorar a las víctimas de delito en materia jurídica (Derecho y Proceso Penales), y velar por la protección de los testigos o las víctimas.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Contener y Orientar a Víctimas de Delito. Participar en juicios orales acompañando a las víctimas o a los testigos. Asesorar a las víctimas en el momento del hecho para que, dependiendo las características de éste, realicen o no la denuncia penal. Redactar informes a los fiscales desde la perspectiva legal. Hacer guardias.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

No toma.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Si. Todos los integrantes del SAVD trabajan en forma interdisciplinaria sobre cada legajo y a su vez se puede trabajar en equipo con otras instituciones (por ej: escuelas)

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel (marcar)	Especialidad
Secundario completo		Derecho Penal y Victimología
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	X	
Post grado (1 ó más años)	X	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Victimología. Violencia Familiar.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 3 años como mínimo

En tareas relativas a:
Derecho Penal

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Empatía.
Capacidad para trabajar en equipo.
Humildad.
Sencibilidad Social.
Alta tolerancia a la frustración.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Todo lo relativo a los procesos penales (delitos, identificación de las víctimas, características del hecho, etc)

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee gente a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/01/10

Nombre del Puesto: Abogado del SAVD

Agencia a la que pertenece: Servicio de Atención a las Víctimas de Delito

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Coordinadora del SAVD

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Orientar, acompañar, asesorar a las víctimas de delito en materia jurídica (Derecho y Proceso Penales), y velar por la protección de los testigos o las víctimas.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Contener y Orientar a Víctimas de Delito. Participar en juicios orales acompañando a las víctimas o a los testigos. Asesorar a las víctimas en el momento del hecho para que, dependiendo las características de éste, realicen o no la denuncia penal. Redactar informes a los fiscales desde la perspectiva legal. Hacer guardias.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

No toma.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Si. Todos los integrantes del SAVD trabajan en forma interdisciplinaria sobre cada legajo y a su vez se puede trabajar en equipo con otras instituciones (por ej: escuelas)

EDUCACION (Formación):

Estudios	Nivel (marcar)	Especialidad
Secundario completo		Derecho Penal y Victimología
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	X	
Post grado (1 ó más años)	X	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Victimología. Violencia Familiar.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 3 años como mínimo

En tareas relativas a:
Derecho Penal

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Empatía.
Capacidad para trabajar en equipo.
Humildad.
Sencibilidad Social.
Alta tolerancia a la frustración.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Todo lo relativo a los procesos penales (delitos, identificación de las víctimas, características del hecho, etc)

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee gente a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/05/10

Administrativo/a del SAVD

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Coordinador/ra Del SAVD

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Atender a los ciudadano derivados al Servicio de Atención a la Víctima de Delito, así como también coordinar, gestionar y controlar todas las tareas de índole administrativa.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Ordena los legajos y controla que estén completos. Organiza capacitaciones, colabora en el armado de los concursos, protocolos y todo proyecto que surja desde el SAVD. Asiste a las reuniones de equipo. Informa novedades. Genera información y arma reportes. Colabora también con la atención de las víctimas de delito y los familiares que están involucrados en legajos internos. Atiende teléfonos, contesta correspondencia interna, mails, etc.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Si. Su participación en el armado de los proyectos del SAVD influye en la calidad de los proyectos.

RELACIONES DE TRABAJO:

Las relaciones laborales dentro del SAVD se basan en el trabajo en equipo, por lo cual todo el plantel desarrolla sus tareas interactuando constantemente con el resto de los integrantes del servicio.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel (marcar)	Especialidad
Secundario completo	X	
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)		
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Conocimientos avanzados de informática (paquete Microsoft)

EXPERIENCIA LABORAL:

1 año en tareas administrativas y de atención al público.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Amabilidad.
Empatía.
Capacidad de manejo de personas en situaciones conflictivas.
Meticulosa/a y ordenado/a.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Toda la información referida a procesos penales es de tipo CONFIDENCIAL.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee personal a cargo

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 16/03/10

Nombre del Puesto: Responsable de Gestión de Archivo.

Agencia a la que pertenece: De depuración.

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal General Responsable de Depuración.

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Controlar y gestionar los ingresos y egresos del archivo a los fines de evitar pérdidas o errores (como por ejemplo, guardar en el archivo legajos en etapa de investigación)

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Actualizar el COIRÓN en lo respectivo a causas que están archivadas y el sistema las muestra como activas. Hacer orden y limpieza del espacio físico. Dar ingreso y egreso, tanto en el sistema como en el espacio físico, todas las causas que se asignan al archivo. Controlar, por medio de una planilla de Excel, los archivos que egresan temporariamente en préstamo o se adjuntan como prueba a otro legajo. Hacer fotocopias de los legajos que solicitan agentes externos a la fiscalía. Conocer con exactitud que funcionarios, empleados o fiscales tienen en su poder legajos que corresponden al archivo.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Es quien entrega a modo de préstamo causas archivadas.

RELACIONES DE TRABAJO:

Personal de mesa de entrada.	Con el personal de mesa de entrada se diseñarán los cuadros de reemplazo.

OBSERVACIONES:

En una primera instancia quien se responsabilice del archivo deberá trabajar full time para ordenar el espacio físico y actualizar los datos del sistema. De todos modos, una vez que se logre un cierto orden (6 meses aproximadamente) quien sea responsable del archivo podrá dividir su jornada entre las funciones de mesa de entrada y la gestión del archivo.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios		
Secundario completo	X	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

Manejo avanzado de PC.

EXPERIENCIA LABORAL:

No demanda

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Debe ser una persona ordenada, pulcra, atenta (que no se disperse con facilidad).

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Todos los legajos que gestiona en el archivo poseen información confidencial.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No ejerce supervisión.	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/01/10

Nombre del Puesto: Asistente Social del Servicio de Atención a la Víctima

Agencia a la que pertenece: Servicio de Atención a la Víctima de Delito

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Coordinadora del SAVD

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Asistir a las víctimas de delitos penales en el momento que el fiscal o funcionario solicita la intervención, ya sea en el lugar de hecho como así también en las etapas posteriores, brindándoles el tratamiento que cada persone demande en función del diagnóstico que de ésta se realice.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Contener y Orientar a las víctimas de delito. Entrevistarlas (ya sea en su domicilio como en la Fiscalía) Participar en juicios orales o en la càmara gesell acompañando a las víctimas. Coordinar acciones con otros organismos (por ej: asesoría de familia). Redactar informes a los fiscales. Realizar guardias. Hacer el seguimiento de los legajos.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Si. Puede solicitar medida de protección o informar distorsiones en el modo de utilizar el sistema de justicia por parte de las víctimas.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Si. Todos los integrantes del SAVD trabajan en forma interdisciplinaria sobre cada legajo y a su vez se puede trabajar en equipo con otras instituciones (por ej: escuelas). De todos modos las decisiones relevantes se toman en equipo.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel (marcar)	Especialidad
Secundario completo		Asistencia social. Derecho Penal y Victimología
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	X	
Post grado (1 ó más años)	X	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Victimología. Violencia Familiar.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 3 años como mínimo

En tareas relativas a:
Victimología

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Empatía.
Capacidad para establecer límites.
Capacidad para trabajar en equipo y mantener comunicación fluida con otras instituciones.
Humildad.
Alta tolerancia a la frustración.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Todo lo relativo a los procesos penales (delitos, identificación de las víctimas, características del hecho, etc)

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee gente a cargo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Título del Puesto: Chofer de Fiscalía

Puesto del cual depende: Fiscal Jefe

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Es el responsable de realizar en tiempo y de forma segura, todos los traslados de documentación y personal de fiscalía que deba cumplir con su función pública fuera del edificio del Ministerio.

DETALLE DE FUNCIONES:

Traslada al personal de fiscalía, siempre que el viaje tenga como finalidad cumplir con la función pública de la OUMPF. Realiza el mantenimiento de todos los vehículos de la OUMPF. Traslada documentación.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Decide que vehículo utilizar para el traslado teniendo bajo su responsabilidad el correcto estado del rodado.

RELACIONES DE TRABAJO:

No se relaciona de forma directa con otro puesto.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel	Especialidad
Secundario completo	X	Mecánica.
Secundario Técnico completo	X	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

Mecánica de vehículos. Carnet de conducir profesional (buen manejo en rutas). Conocimientos de primeros auxilios. Amplio conocimiento de las rutas y caminos dentro de la jurisdicción que le compete a la OUMPF Esquel.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo mínimo: 2 años como chofer (trasladando personas)

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Prudente y muy responsable.
Precavido.
Reservado.
Ordenado.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Traslada documentación de tipo confidencial y puede escuchar conversaciones referidas a causas que investiga el Ministerio Público Fiscal.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee personal a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/04/10

Nombre del Puesto: Coordinador/ra del Área de Comunicación Institucional

Puesto del cual depende: Fiscal Jefe

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Dar a conocer a la ciudadanía los hechos relevantes y de interés público abordados por la OUMPF, a los fines de generar información precisa y confiable, así como también evitar opiniones fundadas en datos falsos y distorsivos. Quien coordina el área de comunicación institucional se responsabiliza también por la gestión de la comunicación interna y procura evitar conflictos interpersonales o falencias en los procesos de trabajo derivados de "malos entendidos".

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Releva la información más relevante, lo cual implica concurrir al lugar de un hecho, a una audiencia, realizar entrevistas al personales personal de fiscalía, etc. Brinda información a los medios de comunicación respecto de las novedades en materia penal. Edita audios, escribe artículos periodísticos, alimenta el Blog de la OUMPF sede Esquel, el cual sirve como fuente de información para aquellos interesados por el trabajo del Ministerio. Redacta y publica la revista interna. Coordina todas las actividades dirigidas a la comunidad y/o las instituciones que trabajan de forma coordinada con la fiscalía, las cuales tienen como fin último concientizar a la ciudadanía de la importancia en la colaboración de los procesos penales, así como también transparentar y mejorar la imagen de la OUMPF.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Elige los medios más adecuados para generar una imagen pública positiva de la OUMPF.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

No cuenta con un equipo de trabajo que colabora directamente en su tareas. Sí se apoya en todo el personal de la fiscalía e instituciones involucradas en el proceso penal para generar información pertinente.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel	Especialidad
Secundario completo		Comunicación institucional
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	X	
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Manejo de PC (particularmente programas de edición de textos y videos). Capacidad de oratoria y redacción. Conocimientos jurídicos básicos que permitan la interpretación de los procesos de justicia. Manejo de los medio de comunicación local.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 8 años

En tareas relativas a: Prensa, comunicación institucional y gestión de imagen para instituciones públicas.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Disponibilidad y aserción al trabajo.
Capacidad para generar confianza en el otro.
Excelente manejo de las relaciones interpersonales.
Flexibilidad.
Capacidad de manejar situaciones conflictivas y/o polémicas.
Amplia capacidad de redacción y buena oralidad.
Curiosidad y apertura al aprendizaje y el conocimiento.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Accede a toda la información que contenga los legajos con causas penales y gestiona las relaciones interpersonales de los funcionarios de la fiscalía; por ende puede que deba resguardar información de tipo personal y confidencial, ya sea de una víctima, un imputado o un testigo, en caso de referirse a causas penales, o de un empleado de fiscalía si se trata de cuestiones internas al ministerio.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No tiene personas a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Marzo del 2010

Nombre del Puesto: Coordinador de la Oficina de Gestión.

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal Jefe.

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO :

Planifica, organiza y controla todo lo relativo a los procesos de trabajo de la OUMPF, siendo estos: mesa de entrada, archivo, maestranza, transporte, comunicación institucional, gestión patrimonial, gestión de RRHH y procesos puramente penales.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Es responsable de trazar, en conjunto con el fiscal jefe, los objetivos anuales de la OUMPF. Es a su vez quien controla que los objetivos se estén cumpliendo en los plazos estipulados y realiza de ser necesario ajustes en el plan. Genera información de tipo estratégica que ayuda a tomar decisiones sobre la gestión del Ministerio, como por ejemplo: estadísticas que miden cargas de trabajo, controla vencimientos, mide el flujo de causas que ingresan y egresan, detecta cuellos de botella en los procesos. El coordinador de la oficina de gestión genera la información del CMI de forma periódica. Solicita de ser necesario adaptaciones en el software (COIRÓN). Colabora en las actividades intrainstitucionales. Promueve mejoras en los procesos. Controla que se respeten los plazos que estipula el código procesal penal. Gestiona la encuesta de satisfacción ciudadana y propone cambios que mejoren la calidad de servicio a la ciudadanía. Supervisa y colabora en las tareas relativas a la gestión patrimonial y la de RRHH.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Es quien garantiza la confiabilidad de la información y planifica en función de los datos relevados.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Si. Con la jefatura y los responsables de la gestión patrimonial y la gestión de RRHH.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel	Especialidad
Secundario completo		Administración y Gestión
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)	X	
Graduado Universitario (6 ó 7 años)		
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

Manejo avanzado de PC. Conocimientos generales del código procesal penal. Manejo fluido del sistema COIRÓN.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 1 año

En tareas relativas a: Tareas administrativas y de planificación.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Previsor/ora. Proactivo.
Habilidades organizativas.
Orientación a los resultados.
Creatividad
Fuerte compromiso para con la institución.
Buen manejo relaciones interpersonales.
Capacidad para trabajar en equipo

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Sí. Está en contacto con causas penales.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

Es quien coordina el equipo de gestión, teniendo a su cargo al responsable de gestión patrimonial y el responsable de RRHH

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/04/10

Nombre del Puesto: Funcionario de criminalística

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal Jefe/Fiscal General

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Recoger la mayor cantidad de pruebas fidedignas del lugar del hecho a los fines de aportar datos que faciliten la investigación de un hecho delictivo.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Concurrir al lugar del hecho, preservarlo, tomar las pruebas necesarias. Cotejar huellas, analizar elementos balísticos, heridas, golpes, etc. Redactar informes al fiscal con los resultados de las pericias. Analiza informes de otros peritos. Contribuyen a realizar el mapa del delito.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

La redacción de los informes suponen afirmar una postura respecto de la escena de un hecho, lo cual puede influir en los resultados de un caso penal.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Con quienes (indicar puestos o niveles)	**Motivo del contacto y frecuencia**
Policía	Ambos recopilan pruebas en el lugar del hecho y hacen cotejos.
Bomberos	Se hacen presentes en el lugar del hecho. Pueden socorrer a víctimas
Médicos forenses.	
Funcionarios y Fiscales.	Son quienes solicitan la intervención de criminalística en una causa

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	**Nivel** (marcar)	**Especialidad**
Secundario completo		Criminalística y criminología.
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	X	
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Accidentología, Balística, Documentología, fotografía criminal.
Buen Manejo de PC.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 5 años en policía p fiscalía.

En tareas relativas a: Criminalística y criminología.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Capacidad de concentración.
Sentido Común.
Persona comprometida.
Voluntad de aprendizaje.
Interés por conocer la verdad.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Todos los informes que redactan contienen información confidencial.

SUPERVISIÓN EJERCIDA: No tiene gente a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 16/03/10

Nombre del Puesto: Empleado Administrativo

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Funcionario de Fiscalía

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Realizar toda tarea ADMINISTRATIVA solicitada por el funcionario o el fiscal general que lleva adelante la investigación a los fines de cumplir con las actas procesales. Los empleados administrativos pueden también prestar colaboración voluntaria en materia investigativa y jurídica, siempre que la responsabilidad de la causa penal recaiga sobre el fiscal o el funcionario de fiscalía.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Liberar Oficios, realizar notificaciones, entrevistar víctimas, llevar un control de vencimientos de todas las causas en las que le han sido asignadas. Notificar audiencias, actualizar COIRÓN, sacar copias, recolectar la información solicitada por el funcionario o el fiscal. Atender personal o telefónicamente a abogados, víctimas, testigos, etc. Notificar archivos. Reclamar medidas solicitadas a entes externos. Generar información estadística si así lo solicita la oficina de gestión o la jefatura (por ejemplo: mapa de delito, causas activas por agencia, etc.). Colaborar con la redacción de notas. Controlar expedientes.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

El empleado administrativo no debe responsabilizarse por tomar decisiones que alteren el curso de una causa penal, pero puede hacer propuestas a su equipo de trabajo respecto del tratado de un legajo.

RELACIONES DE TRABAJO:

Directas:

Con funcionarios, fiscales y empleados administrativos de la misma agencia.

Indirecta:

Con funcionarios, fiscales y empleados administrativos de otras agencias, fiscal jefe, telefonistas, oficina de gestión, oficina de comunicación, personal de maestranza y personal del SAVD.

EDUCACION (Formación):

Estudios	Nivel	Especialidad
Secundario completo	X	
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)		
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

Escritos, formalidades, como tomar una denuncia, manejos de PC, conocimientos generales del código procesal penal.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo:	No demanda

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Proactivo.
Curiosidad.
Empatía.
Capacidad para trabajar en equipo.
Ser paciente y amable.
Capacidad de escucha.
Ser pulcro y ordenado.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Sí. Toda la información referente a casos penales es de tipo CONFIDENCIAL.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No tiene personas a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/04/10

Nombre del Puesto: Fiscal General

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal Jefe.

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Dirigir la investigación penal a los fines de promover, preparar y ejercer la persecución penal ante los tribunales competentes, conforme las facultades que le confiere la ley, velando por la correcta aplicación del proceso penal y buscando la mayor eficiencia la resolución de la causa.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Fijar los lineamientos de la política criminal, estableciendo los criterios de oportunidad y las prioridades en la investigación y persecución de los delitos.

Dirigir a la Policía de Investigaciones Judiciales.

Procurar la extradición de los imputados o condenados prófugos e intervenir en las respectivas solicitudes.

En las investigaciones y procesos penales con imputados menores de edad, velar por la protección integral de los niños y adolescentes y por el cumplimiento de las medidas que se impongan.

Atender al ciudadano y dar respuesta a sus inquietudes.

Planificar el funcionamiento de la agencia en la cual se desempeñe, gestionar, supervisar y coordinar los equipos de trabajo, procurando lograr el mayor índice de efectividad posible.

Solicitar la cooperación de instituciones de investigación, nacionales y extranjeras, vinculadas al estudio de la criminalidad.

Remitir al Superior Tribunal de Justicia los proyectos de leyes necesarios para un mejor ejercicio de sus facultades.

Realiza acusaciones y concurre a las audiencias.

Realizar visitas periódicas a los establecimientos de detención, con el objeto de inspeccionar su estado y el respeto de los derechos de los reclusos y g. realizar informes sobre la situación de las prisiones

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Es quien define la acción penal que se tomará frente a las causas que ingresn, pudiesndo desetimar o archivar un legajo. Opta además en el proceso acusatorio por las medidas que utilizará para solicitar una condena.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Si. El trabajo del Fiscal General se basa en el trabajo en equipo con Funcionarios y Empleados Administrativos

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel (marcar)	Especialidad
Secundario completo		En Derecho Penal y Criminología
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	x	
Post grado (1 ó más años)	x	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Buen nivel cultural (en general). Manejo de PC. Excelente oratoria.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 10 años .
En tareas relativas a: Procesos penales y trabajo en fiscalías.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Alto nivel de empatía.
Flexibilidad.
Buena capacidad de negociación.
Poder de improvisación.
Creatividad.
Capacidad de gestión.
Liderazgo y capacidad para las relaciones interpersonales.
Pensamiento estratégico.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. En todo lo referente a la información personal de los imputados, las víctimas y los testigos; así como también en lo relativo a las relaciones internas de trabajo.

SUPERVISIÓN EJERCIDA: Posee persanal a cargo.

Empleados Administrativos.

Funcionarios de Fiscalía.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/04/10

Nombre del Puesto: Funcionario de Fiscalía

Puesto del cual depende: Fiscal General

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Trabajar de modo conjunto con el fiscal general responsable de la causa en todo lo que concierne a investigar los hechos delictivos ejerciendo la persecución penal ante los tribunales competentes, conforme las facultades que le confieren las Leyes (toda acción previa a la etapa de la audiencia preliminar; excluye los actos acusatorios y debates en juicio). El funcionario de fiscalía puede a su vez coordinar las tareas de los empleados administrativos que trabajan en la causa.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES:

Recibe y hace una primera lectura de los legajos que le han sido asignados por el fiscal responsable de la agencia en la que se desempeña. Ordena las medidas que crea necesarias para investigar el caso, siendo los empleados administrativos colaboradores directos en el relevamiento de las mismas. Atiende al público, realiza entrevistas. Puede llevar adelante procesos conciliatorios. Hace guardias. Analiza pruebas y de ser necesario ordena y puede participar de allanamientos. Justifica los archivos e informa al denunciante los motivos del mismo (el acto de informar puede hacerlo también el empleado administrativo). Previo a la acusación, pude representar a la fiscalía en las audiencias de apertura de investigación, siempre que se respete la dinámica de trabajo en equipo con el fiscal responsable de la causa, quien debe supervisar todo el proceso. Pude, de forma voluntaria, colaborar en el proceso acusatorio. Formula, de ser necesario, protocolos de actuación. Elabora estadísticas delictivas y puede promover leyes penales.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Puede disponer el archivo de una causa o promover una investigación. También puede impulsar la resolución de una causa por medio de juicios abreviados o mecanismos de solución alternativa (por ejemplo: conciliaciones)

RELACIONES DE TRABAJO:

Los funcionarios de fiscalía conforman equipos directos de trabajo con el fiscal general responsable de la agencia y el empleado administrativo que dicho fiscal haya asignado a las causas que corresponda investigar al funcionario.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel	Especialidad
Secundario completo		Los funcionarios de fiscalía deben ser especialistas en materia de Derecho Penal.
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	x	
Post grado (1 ó más años)	x	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Retórica/Oratoria. Informática. Nuevas estrategias de litigación.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo mínimo: 2 años trabajando en Ministerio Público Fiscal

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Constricción al trabajo.
Capacidad de respuesta/Orientación al resultado.
Empatía. Predisposición.
Curiosidad.
Capacidad de coordinar equipos de trabajo.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Toda la información que se pueda contemplar dentro de una causa, así como también la que surja de las investigaciones que se promuevan, es de tipo CONFIDENCIAL.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

Puede dirigir y coordinar el trabajo de los empleados administrativos que el fiscal general haya asignado a su equipo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Marzo del 2010

Nombre del Puesto: Responsable de la Gestión Patrimonial

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal Jefe

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Es responsable de optimizar el uso de los recursos patrimoniales de la OUMPF Esquel.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Planifica, gestiona y controla el uso de los recursos patrimoniales de la fiscalía. Realiza presupuestos anuales, mensuales y específicos, solicita su aprobación y controla la rendición de cuentas. Solicita y controla el pago de viáticos. Solicita y controla el pago de los honorarios para el personal contratado. Realiza la compra de insumos (como por ejemplo: insumos para realizar pericias, materiales de oficina). Archiva todos los comprobantes de gastos.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Es quien realiza las proyecciones presupuestarias.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Si. Con el coordinador del equipo de gestión y la jefatura.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel	Especialidad
Secundario completo		Gestión administrativa y/o contable
Secundario Técnico completo	X	
Universitario incompleto (2 ó 3 años)	X	
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)		
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:
Manejo avanzado de planillas de cálculo. Conocimientos contables básicos. Conocimientos de herramientas presupuestarias

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: 1 año

En tareas relativas a: Tareas administrativas contables.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Austero.
Responsable.
Ordenado, pulcro.
Previsor.
Confiable.
Gran capacidad de concentración.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

No. El patrimonio de la OUMPF es un documento público.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No tiene personal a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Marzo del 2010

Nombre del Puesto: Maestranza

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal Jefe

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Es el responsable de controlar el buen funcionamiento de la estructura edilicia y presta soporte en materia de: manejo de PC, impresoras, fotocopiadoras y teléfonos. Cumple también con el rol de cadete interno, el cual traslada documentos dentro del edificio de tribunales.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Controla que todo la infraestructura funcione correctamente y de no ser así se contacta con el técnico y supervisa la correcta reparación. Traslada documentación de la OUMPF dentro de los edificios de tribunales. Puede prestar colaboración voluntaria al chofer en materia de mantenimiento de la flota de vehículos. Saca fotocopias. Ayuda y guía al personal de fiscalía en el manejo de los equipos informáticos.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Al responsabilizarse por controlar el correcto estado de la estructura edilicia, es quien vela por la seguridad del personal interno.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo? Si.

Si, con el personal de mantenimiento y el equipo de informática de tribunales, y voluntariamente con el/los chofer/es.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel	
Secundario completo	X	
Secundario Técnico completo	X	
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)		
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

Buen manejo de PC (conocimiento de los equipos). Conocimientos de seguridad laboral.

EXPERIENCIA LABORAL:

No demanda

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Cordialidad.
Paciencia.
Proactivo.
Servicial.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Es quien traslada información de tipo confidencial.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No tiene gente a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/04/10

Nombre del Puesto: Empleado de mesa de entrada

Agencia a la que pertenece: Depuración de Denuncias y Derivación.

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal/Funcionario responsable de la agencia.

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Brindar información precisa y respuestas oportunas a quienes arriban a la fiscalía, procurando que opten por la vía más eficientes para resolver sus trámites.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Atención e información al público (consultas de datos registrados en el sistema).
Derivación del público a otras oficinas para atención de consultas específicas.
Ingreso y expedición de documentación
Armar la agenda de audiencias y publicarla en mesa de entrada.
Distribución y registro de ingreso y movimiento de trámites
Ingreso de denuncias y actuaciones al sistema Coirón.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Son quienes indican las vías más adecuadas para la resolución de un trámite.

RELACIONES DE TRABAJO:

El trabajo de mesa de entrada se basa en el trabajo en equipo, entre los responsables de la mesa como así también con el resto de la fiscalía. Dan inicio a los procesos de trabajo y deben asegurarse de que siempre haya una persona recibiendo a quines ingresan al edificio.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios		
Secundario Completo.	X	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

Buen manejo de PC. COIRÓN. Entendimiento respecto de las funciones de todo el aparato de justicia. Conocimientos básicos de proceso penales. Poseer herramientas de comunicación formal.

EXPERIENCIA LABORAL:

Si. En atención al público.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Claridad y precisión para trasmitir mensajes (buena comunicación oral).
Cordialidad y buena predisposición al servicio.
Atención - Concentración
Capacidad para trabajar en equipo.
Paciencia.
Buena presencia.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Gestiona toda la documentación interna de la OUMPF.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee gente a cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Fecha: 01/05/10

Nombre del Puesto: Psicólogo/a del Servicio de Atención a la Víctima de Delito (SAVD)

Puesto del cual depende (Superior inmediato):

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO (Para qué):

Asistir a las víctimas de delitos penales en el momento que el fiscal o funcionario solicita la intervención, ya sea en el lugar de hecho como así también en las etapas posteriores, brindándoles el tratamiento que cada persone demande en función del diagnóstico que de ésta se realice.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Atender a las víctimas de delitos penales en situaciones de crisis. Diagnosticar la situación, realizar informes y proponer tratamientos posteriores y/o derivaciones a otras áreas o instituciones. Entrevistar a las personas, ya sea dentro de la fiscalía como en el domicilio donde se radica. Realizar guardias. Acompañar a las víctimas en la etapa de juicio. Protocolizar situaciones complejas. Interactuar con los entes externos (escuelas, hospitales, hogares de menores, etc.) que estén prestando sus servicios a las víctimas.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Puede determinar por medio de sus informes si una persona está o no preparada para afrontar un juicio frente a su supuesto agresor. Le da el alta a las víctimas. Redacta informes en los que valora el estado de salud psíquica de una víctima de delito.

RELACIONES DE TRABAJO:

Las relaciones laborales dentro del SAVD se basan en el trabajo en equipo, por lo cual todo el plantel desarrolla sus tareas interactuando constantemente con el resto de los integrantes del servicio. Los psicólogos tienen un trabajo interdisciplinario aún mayor con los asistentes sociales y los abogados de la fiscalía. También pueden trabajar en equipo con profesionales de entidades externas, como por ejemplo maestras, médicos, etc.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel (marcar)	Especialidad
Secundario completo		Victimología
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)	x	
Post grado (1 ó más años)	**x (recomendado)**	

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

En materia de Derecho Penal y victimología.

Buen manejo de PC.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: mínimo 3 años

En tareas relativas a: Asistencia a víctimas de delito

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Empatía
Saber escuchar
Capacidad para trabajar en equipo
Alta predisposición ante la tarea
Capacidad de contención

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. La información que deriva de entrevistar a las víctimas es de tipo confidencial y solo puede utilizarse para realizar informes o trabajar con los equipos interdisciplinarios de profesionales abocados al caso.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee personal a cargo

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Marzo del 2010

Nombre del Puesto: Responsable del Área de Recursos Humanos

Puesto del cual depende (Superior inmediato): Fiscal Jefe

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Gestionar integralmente los recursos humanos, garantizando un correcto desempeño en lo relativo a: administración de personal, análisis estructural, desarrollo y evaluación del desempeño, manejo de clima interno y calidad de vida laboral.

DETALLE DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES (Qué):

Controla de licencias y ausentismos. Coordina ferias. Prevé equipos de reemplazo. Controla que se respete el reglamento disciplinario y gestiona los indicadores del RRHH. Colabora en la protocolización. Evalúa rendimientos personales y grupales. Diseña e implementa los planes de capacitación interna y externa. Optimiza los mecanismos de coordinación dentro de la organización. Procura que el espacio físico de trabajo sea seguro y ergonómico. Realiza periódicamente evaluaciones sobre la estructura y gestiona las herramientas de comunicación interna.

DECISIONES RELEVANTES DEL PUESTO

Si. Es quien vela por la seguridad del personal en su lugar de trabajo e promueve el desarrollo laboral de quines poseen potencial de trabajo dentro de la OUMPF. Con respaldo del Fiscal Jefe, aplica de ser necesario, sanciones disciplinarias.

RELACIONES DE TRABAJO: ¿Usted trabaja en equipo?

Si. Con el coordinador del equipo de Gestión y la jefatura.

EDUCACIÓN (Formación):

Estudios	Nivel	Especialidad
Secundario completo	X	Recursos Humanos
Secundario Técnico completo		
Universitario incompleto (2 ó 3 años)		
Universitario avanzado (4 ó 5 años)		
Graduado Universitario (6 ó 7 años)		
Post grado (1 ó más años)		

Cursos de Especialización y/o Conocimientos Específicos:

Manejo avanzado de PC. Conocimiento de los reglamentos disciplinarios de la OUMPF. Conocimientos generales en materia de RRHH.

EXPERIENCIA LABORAL:

Tiempo: Mínimo 2 años.

En lo relativo a: Manejo de personal.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:

Excelente manejo de las relaciones interpersonales.
Liderazgo.
Flexibilidad.
Orientación al resultado.
Alto nivel de compromiso para con la organización.
Capacidad de planificación, organización y gestión.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Si. Gestiona la carrera profesional de cada empleado de la fiscalía y puede tomar conocimiento de causas penales.

SUPERVISIÓN EJERCIDA:

No posee personas a cargo.

ANEXO 2

ENCUESTA ANÓNIMA: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO RESPECTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LA OUMPF

Sr. Ciudadano: A los fines de mejorar la calidad de servicio del Ministerio Público Fiscal, necesitamos conocer si la atención recibida ha sido satisfactoria. La encuesta es CONFIDENCIAL. Desde ya le agradecemos su opinión.

1. ¿Podría aclarar el motivo por el cuál se ha acercado al Ministerio Público Fiscal?

2. La atención en MESA DE ENTRADA fue:

Muy mala	Mala	Buena	Muy Buena	Excelente

3. ¿Desde la mesa de entrada le pidieron que se dirija a otro sector del edificio? SI NO
(Si la respuesta es NO, pase a la pregunta Nº 7)

4. La Agencia a la que fue derivado/a es (marque con una cruz la opción que corresponda):

a- Agencia de atención primaria y Depuración	(Planta Baja)	
b- Agencia de Respuestas Judiciales Rápidas	(2º Piso)	
c Agencia de Delitos Complejos	(3º Piso)	
d- Servicio de Atención a la Víctima	(1º Piso)	
e- Sede El Hoyo		
f - Otro de los edificios de tribunales		

5. La persona que lo atendió (marque con una cruz la opción que corresponda):

a -Se encargó personalmente de resolver su trámite	
b - Lo derivó a otra persona	
c- No supo como resolver su trámite	
d - Desconozco que camino siguió mi trámite	

5.1 Si conoce el puesto de trabajo que cubre la persona que lo atendió, por favor marque con una cruz.

a -Empleado Administrativo	
b - Funcionario de Fiscalía	
c - Fiscal General	
d - Fiscal Jefe	
e -Psicólogo	
f - Asistente Social	
g - Abogado del SAVD	

6. La persona que me atendió:
(Siendo 1= Muy Malo y 10= Excelente)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a - Me escuchó atentamente										
b - Fue capaz de solucionar mi problema										
c - Fue paciente										
d - Fue profesional										
e - Fue amable										

7. ¿Cuánto tiempo demandó la resolución de su trámite? (marque con una cruz la opción que corresponda)

a - 5 minutos	
b - 5 a 15 minutos	
c - 15 a 30 minutos	
d - 30 a 45 minutos	
e - 1 hora o mas	
f - ns/nc	

7. 1 El trámite que realizó ha demorado:

Más de lo previsto	Lo previsto	Menos de lo Previsto

8. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio prestado por el Ministerio Público Fiscal:

a - Muy satisfecho	
b - Satisfecho	
c- Poco Satisfecho	
d - Insatisfecho	
e - Muy Insatisfecho	

F - ¿Podría hacernos alguna sugerencia respecto del servicio que presta el Ministerio Público Fiscal?

MUCHAS GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR!!!!

BIBLIOGRAFÍA

1. LEY V Nº 94 (Antes Ley 5057) LEY ORGÁNICA DEL MINISTERIO PÚBLICO FISCAL
2. Mgtr. Andrea Lopez, "Desarrollo Institucional y Reforma del Estado" Editado por la Subsecretaría de Gestión Pública Argentina (año 2007)
3. "INTRODUCCIÓN ALA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADA AL SECTOR PÚBLICO" Editado por el INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL Agosto de 2002
4. OUMPF Chubut: "RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL"
5. Lyle M. Spencer & Signe Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Johw Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, p. 9.
6. Resolución Administrativa n° 02/10 OUMPF Esquel (año 2010)
7. Peter Senge. "La quinta Disciplina". Granica. Barcelona, 1992.
8. Santiago Rivero Rodrigo: "Guía rápida y Herramientas de apoyo para la Gestión del Conocimiento en las PYMES". Ed: Human Management Systems y concejo económico y social de la Comunidad de Madrid. Año 20099
9. W. Werther y K. Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. McGraw Hill (1998)
10. Hobbs, Poupart, Simard: "Cultura Organizacional" Ed: Fondo Editorial Legis
11. Domingo Valhondo: "Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad" Ed: Díaz de Santos (Año 2003)
12. FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999
13. Leif, Edvinsson y Michael S. Malone. "El capital intelectual". Editorial Norma. 1998
14. R. Stacey, "La Gestión del Caos" Ediciones S (1994)
15. S. Dolan, R. Valle Cabrera, S. Jackson y R. Schuler: "LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS" 3° Edición, Ed: Mc Graw Hill (2007)
16. Carlos María Alcover de la Hera: "Cultura y clima organizacional". Capítulo 13.
17. A. Morello: "El factor humano en los organismos judiciales" (2004)
18. FISKE, J: "Introducción al estudio de la comunicación" Editorial Norma (1984).
19. James Hunter: "La Paradoja" Ed: Empresa Activa. 19° Edición (año 1996)
20. H. Mintzberg, J, Quinn, J. Voyer: "El Proceso Estratégico". Ed Pearson (1997)

21. Kaplan, Robert y Norton David, "*Cuadro de Mando Integral*". Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002. Capítulo 2

22. Desafíos del Ministerio Público Fiscal en América Latina (Centro de Estudio de Justicia de la América – JSCA)

23. Dr. Martín Zacchino: Versión preliminar de "EL FISCAL EN UN SISTEMA ADVERSARIAL. TAREAS, ROLES Y PERSPECTIVAS ´PRÁCTICAS DE ACTUACIÓN". Fuente primaria (año 2010)

24. Resolución Administrativa n° 02/10 OUMPF Esquel

INVESTIGACIONES Y MONOGRAFÍAS

1. Alejandro Andrés Pavez Salazar: "Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas" (Universidad Técnica Federico Santa María)

2. Dr. Francisco Javier Martínez García "GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO" Universidad de Cantabria. España. (http://www.auip.org/archivos/gestionconocimiento.pdf)

3. Clases de Javier Serrano (Posgrado en Dir Estratégica de RRHH. UBA)

PÁGINAS WEB

1. http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-de-conocimiento-como-factor-productivo.htm
2. http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf
3. http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_VidalesGonzales.PDF
4. http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_332/web/main/m4/web/main/m1/2.html
5. http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/organizaciones-en-aprendizaje-y-gestion-del-conocimiento.htm
6. http://www.mpfchubut.gov.ar/blog
7. http://www.juschubut.gov.ar/03_direcciones/9_escuela/institucional.html#creacion