



ACADEMIA DE
LA MAGISTRATURA

CLINICA: “TECNICAS PARA INICIAR LA GESTION DE UN DESPACHO FISCAL”

**Elaborado por el Dr. Frank Almanza
Altamirano**

Academia de la Magistratura

La Academia de la Magistratura es la institución oficial del Estado peruano, que tiene como finalidad la formación de aspirantes a la magistratura y el desarrollo de un sistema integral y continuo de capacitación, actualización, certificación y acreditación de los magistrados del Perú.

CONSEJO DIRECTIVO DE LA ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA

Dr. Carlos Ramos Heredia
Presidente del Consejo Directivo

Dr. Duberli Apolinar Rodríguez Tineo– Consejero
Vice- Presidente del Consejo Directivo

Dr. Ramiro Eduardo de Valdivia Cano– Consejero

Dr. Jacinto Julio Rodríguez Mendoza.– Consejero

Dr. Pedro Gonzalo Chavarry Vallejo – Consejero

Ing. Luis Katsumi Maezono Yamashita – Consejero

Dr. José Alejandro Suárez Zanabria– Consejero

Dr. TERESA VALVERDE NAVARRO - Directora General

Dr. OSCAR QUINTANILLA PONCE DE LEON Director Académico (e)

La presente actividad académica: “TECNICAS PARA INICIAR LA GESTIÓN DE UN DESPACHO FISCAL”, ha sido elaborada por el Dr. Frank Almanza Altamirano para la Academia de la Magistratura, en agosto del 2013.

PROHIBIDA SU REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACION

LIMA – PERÚ

SÍLABO

Nombre de la Clínica: “Técnicas para iniciar la Gestión de un Despacho Fiscal”.

I. DATOS GENERALES

Nombre	:	TÉCNICAS PARA INICIAR LA GESTIÓN DE UN DESPACHO FISCAL
Programa Académico	:	SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS Programa de Inducción
Horas lectivas	:	13
Especialista que elaboró el material	:	Dr. FRANK ALMANZA ALTAMIRANO

II. PRESENTACIÓN

La presente Clínica contiene conocimientos en temas de administración moderna, que tiene como finalidad brindar al Fiscal los instrumentos básicos para gestionar mejor su Despacho.

La presente Clínica Técnicas para iniciar la Gestión de un Despacho Fiscal parte de la premisa de que el Despacho es una organización en sí misma, donde el Fiscal no realiza su labor de manera aislada, sino que se relaciona con recursos humanos y materiales que requieren de él conocimientos no jurídicos básicos en temas de administración y gerencia, con la finalidad de gestionar mejor su Despacho.

Por tanto, un criterio básico de la Clínica es que, tanto las empresas privadas como las entidades públicas buscan dirigir sus acciones hacia la eficiencia en la prestación de los servicios que ofrecen al público, con la intención de obtener rentabilidad económica en el primero y social en la segunda; no se puede negar que en ambos casos la necesidad de generar mecanismos que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades del público objetivo del servicio que brindan, son cada vez mayores. Es así que la administración pública, en su necesidad de generar mejores políticas de servicio, busca adecuar sus acciones lo más similar posible con las generadas en las organizaciones privadas, donde la tasa de eficiencia y efectividad son altas en comparación con las que se ven en la administración pública.

La presente Clínica busca convertirse en una guía para todo Fiscal que asume la conducción del Despacho, para proporcionarle los conceptos y herramientas necesarias para lograr una gestión eficiente, dentro de un contexto de administración pública con recursos restringidos, donde la gestión de los recursos humanos y materiales se encuentran directamente bajo su control.

Dentro de ese contexto, el presente curso contribuirá a que el Despacho Fiscal se convierta en una plataforma institucional en donde se implementen de manera eficiente las políticas desarrolladas por la Fiscalía de la Nación y que responden al interés general de la sociedad, convirtiendo al Fiscal Provincial en una líder que maneje de manera eficiente y efectiva su Despacho Fiscal.

Clínica: Técnicas para iniciar la Gestión de un Despacho Fiscal.

La presente Clínica con fines estrictamente didácticos ha sido dividido en siete unidades, la primera unidad está dedicada a establecer los principios y conceptos básicos de la administración y gerencia, estableciendo que la principal escuela que orienta el trabajo de la administración y la gerencia es la Escuela Procesal; la cual establece los grandes pasos de la administración: las unidades 2 y 3 están orientadas a completar la evaluación interna del Despacho a fin de que el Fiscal tenga una visión completa de la situación del Despacho al término de su lectura; los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Evaluación se desarrollan de las unidades del 4 al 7, debiendo el lector al concluir su lectura y realizados los ejercicios y autoevaluaciones, tener elaborado su plan anual de actividades.

III. OBJETIVOS DE LA CLÍNICA:

- **Objetivo general:**

- ❖ INCORPORAR en el discente, conocimientos sobre el Ministerio Público y el desempeño del Fiscal, teniendo como base la gestión, liderazgo, planeamiento, organización y desempeño idóneo.

- **Objetivos específicos:**

- ❖ FIJAR conceptos acerca de las funciones y roles del Ministerio Público.
- ❖ ESTABLECER lineamientos de gestión y liderazgo en la actuación del Fiscal.
- ❖ DISEÑAR el plan y organización del Despacho Fiscal.
- ❖ REFLEXIONAR acerca de la buena conducta de un Fiscal.

IV. ESTRUCTURA DE CONTENIDOS:

UNIDAD 01 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
TEMA 01: • Relación de la administración con el Despacho Fiscal. Tema 02: • La gestión del Despacho Fiscal. Tema 03: • El administrador y la administración de recursos. Tema 04: • Marketing interno.	<ul style="list-style-type: none">• Aplica los principales conceptos sobre administración.• Aplica el proceso de la escuela procesal para gestionar su organización.• Aplica los conceptos de sinergia y marketing interno para gestionar su recurso humano.	<ul style="list-style-type: none">• Adquiere una visión organizacional del Despacho Fiscal.• Reconoce la importancia de elaborar líneas de base al acceder a una nueva organización.• Reconoce la importancia de la sinergia en el recurso humano.• Adquiere una visión sobre la relación usuario – cliente del Despacho Fiscal dentro de la organización.
CASO PRÁCTICO EL FISCAL RECIÉN NOMBRADO		

UNIDAD 02 EL FACTOR HUMANO EN LA GESTIÓN DE DESPACHO FISCAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Tema 01: El Fiscal y la gestión de los recursos humanos. Tema 02: Comportamiento organizacional. Tema 03: Liderazgo. Tema 04: Sistema de incentivos al personal. Tema 05: Marketing Fiscal. Tema 06: El ciudadano como usuario del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica el marco conceptual de la gestión de los recursos humanos y comprensión de la cultura organizacional existente • Aplica políticas de incentivos al personal • Comprende la importancia de lograr sinergias en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera la gestión del recurso humano como lo más importante dentro del Despacho Fiscal.
CASO PRÁCTICO ENCUESTA A LOS TRABAJADORES PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN		

UNIDAD 03 EL FACTOR TECNOLÓGICO EN LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Tema 01: La TI como herramienta de competitividad. Tema 02: Las TI y su soporte a la gestión del Despacho Fiscal.	Aplica los conceptos de Tecnología de la información a la gestión de su Despacho. Trabaja el concepto de manejo de base de datos con los recursos disponibles.	Prioriza la implementación de base de datos.
CASO PRÁCTICO EJERCICIO PARA RECONOCER EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS USUARIOS DE LA ESTRUCTURA INFORMÁTICA DE LA OFICINA		

UNIDAD 04 EL PLANEAMIENTO DEL TRABAJO EN EL DESPACHO FISCAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Visión y misión del Despacho Fiscal. • Tema 02: Evaluación del entorno y la Matriz FODA. • Tema 03: Establecimiento de Metas y Objetivos Anuales. • Tema 04: Plan Anual de trabajo en el Despacho Fiscal. 	<p>El Fiscal aplica las herramientas para la realización del estudio del entorno en su Despacho Fiscal.</p> <p>El Fiscal elabora su matriz FODA y realiza la propuesta de actividades</p> <p>El Fiscal elabora su Plan de Actividades.</p>	<p>El Fiscal valora la importancia del análisis de su entorno.</p>
CASO PRÁCTICO DESARROLLO DE LA MATRIZ FODA		

UNIDAD 05 LA ORGANIZACIÓN EN EL DESPACHO FISCAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Bases de la Organización. • Tema 02: Cultura Organizacional • Tema 03: Organigramas funcionales. 	<p>El Fiscal elabora el organigrama funcional de su Despacho Fiscal, asignando tareas y responsabilidades.</p>	<p>El Fiscal adquiere el conocimiento para establecer la asignación directa de las actividades de cada uno de los trabajadores.</p>
CASO PRÁCTICO ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA FUNCIONAL DEL DESPACHO FISCAL CON ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES		

UNIDAD 06 DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN EL DESPACHO FISCAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Coaching y empowerment • Tema 02: Cadena de valor • Tema 03: Calidad total • Tema 04: Coordinación de actividades • Tema 05: Comportamiento Ético del Fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica modernas herramientas para motivar al personal y guiarlo en el cumplimiento de los objetivos. • Identifica cada una de las actividades principales y de apoyo dentro de la organización. • Comprende la necesidad de hacer un seguimiento permanente a cada uno de sus colaboradores, apoyándolos para el logro de los objetivos • Reafirma el sentido ético del servicio fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce como modelo a seguir e inculca valores a todos los trabajadores
CASO PRÁCTICO IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS		

UNIDAD 07		
INDICADORES DE GESTIÓN EN EL DESPACHO FISCAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Importancia de la medición • Tema 02: Modelos de medición • Tema 03: Indicadores de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la necesidad de medir las actividades del Despacho Fiscal. • Se familiariza con los principales tipos de indicadores • Conoce como se realizan las mediciones de los indicadores de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce lo indispensable de realizar mediciones dentro de la organización para asegurar el cumplimiento de las actividades programas.
CASO PRÁCTICO DESARROLLO DE INDICADORES DENTRO DEL DESPACHO FISCAL		

V. MEDIOS Y MATERIALES.

- Autoinstructivo preparado por el especialista.
- Casos recomendados.

VI. METODOLOGÍA Y SECUENCIA DE ESTUDIO.

La metodología de la Clínica es activa y participativa, centrada en el participante, quien a través del análisis exhaustivo del material de estudio, el intercambio con sus compañeros, el tutor experto y el desarrollo de las actividades especialmente diseñadas logrará los objetivos previstos en el curso.

Se combina el aprendizaje a distancia con sesiones presenciales. Fase presencial: Interactiva; con las siguientes técnicas: exposición y preguntas, lluvia de ideas, análisis de casos, debates, argumentación oral. Fase no presencial: Lectura auto instructiva y comunicación en red chat.

El Aula Virtual de la Academia de la Magistratura es el medio más importante que utilizará a lo largo del desarrollo del curso. A través de ella, tendrá acceso a los diferentes materiales del curso y podrá comunicarse con sus compañeros y con el profesor que lo acompañará durante el proceso.

VII. SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO

Para el desarrollo de esta clínica, el discente cuenta con el acompañamiento del profesor especialista quien será el responsable de asesorarlo y orientarlo en los temas de estudio, a la vez que dinamizarán la construcción del aprendizaje. Así también, contarán con un coordinador quien estará en permanente contacto para atender los

intereses, inquietudes y problemas sobre los diversos temas, así como para la orientación de las habilidades de estudio en la modalidad virtual

VIII. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Se ha diseñado un sistema de evaluación permanente, de manera que el discente pueda ir reflexionando y cuestionando los diversos temas propuestos por la Clínica.

A través de la Subdirección de Programas Académicos se le comunicara cada componente evaluativo, oportunamente.

IX. BIBLIOGRAFÍA.

PARA LA UNIDAD I, II y VII:

- Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición en línea: www.rae.es/rae.html
- Koontz, Harold – Wehrich, Heinz. Elementos de administración – un enfoque internacional. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Pág. 4.
- Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 7.
- Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 11.
- Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 12.
- Koontz, Harold – Wehrich, Heinz. Elementos de administración – un enfoque internacional. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Pág. 28.
- Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 13.
- Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 13.
- Hindle, Tim. Management: las 100 ideas que hicieron historia. Colección Finanzas y Negocios. The Economist. Lima, 2008. Pág. 217.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. Editorial Thomson, División Iberoamericana. México, 2008. Pág. 325.
- Samuelson, Paul. Curso de Economía Moderna. Biblioteca de Ciencias Sociales. Aguilar, S.A. de Ediciones, 1963. Madrid. Pág. 6.
- Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 241.
- Editado de http://es.wikipedia.org/wiki/Factore_de_producci%C3%B3n para los fines del presente Manual.

PARA LA UNIDAD III:

- Nuevos modelos de gestión empresarial: el outsourcing de procesos de negocios. Edit. Círculos de Empresarios. Gidron, Gil y Rueda, Basilio. Madrid, 1998. Pág. 7 a 14.
- Sistemas de información gerencial.. Organización y tecnología de la empresa conectada en red. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon. Prentice Hall. Sexta Edición. 2002

PARA LA UNIDAD IV

- El estadounidense Henry Laurence Gantt fue quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en el mundo occidental.
- Artículos 1°, 39°, 139°, 143° y 146° de la Constitución Política del Perú, 1993.
- Sitio web del Poder Fiscal del Perú: <http://www.pj.gob.pe/conocenos.asp?tema=visión>
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 5ta. Edición, México, 1997. Pp. 91.
- Web and Macros – Diseño Web, Macros Excel & Artículos. http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- Definición Visión, Misión, Valores y Política de Empresa. <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPolíticasDeLaEmpresa>
- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. <http://www.scribd.com/doc/4085779/04-Mision-y-vision>
- Artículos 138°, 143°, 144°, 146°, 147° y 149° de la Constitución Política del Perú, 1993.
- Sitio web del Poder Fiscal del Perú: <http://www.pj.gob.pe/conocenos.asp?tema=visión>
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 5ta. Edición, México, 1997. Pp. 91.
- Wikipedia - La enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial
- Web and Macros – Diseño Web, Macros Excel & Artículos. http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. <http://www.scribd.com/doc/4085779/04-Mision-y-vision>
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 5ta. Edición. México, 1997. Pp. 201.
- Diagrama de Gantt. Sitio web: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

PARA LA UNIDAD V:

- Koontz, Harold – Wehrich, Heinz. **Administración – una perspectiva global**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Pág.335.

PARA LA UNIDAD VI:

- Virtudes y Principios del Magistrado. Academia de la Magistratura. Pp. 61. Lima, 2003.
- Angel Ossorio. El Alma de la Toga. EDIAL. Julio 2001.
- Juan Andía Chavez. Etica de la Abogacía. Jurista Editores. Agosto 2002.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	12
UNIDAD I: Aspectos Generales de la Administración.....	17
Esquema de la Unidad I.....	18
Tema 1:Relación de la administración con el Despacho Fiscal	19
Tema 2: La gestión del Despacho Fiscal	30
Tema 3: El administrador y la administración de recursos	37
Tema 4: Marketing Interno	40
Mapa Conceptual	46
Auto-Evaluación	47
CASO	48
UNIDAD II: El Factor Humano en la Gestión del Despacho Fiscal	49
Esquema de la Unidad II.....	50
Tema 1: El Fiscal y la gestión de recursos humanos.....	51
Tema 2: Comportamiento organizacional	55
Tema 3: Liderazgo	62
Tema 4: Sistema de incentivos	67
Tema 5: Marketing Fiscal	74
Tema 6: El Ciudadano como usuario del servicio	80
Mapa Conceptual	86
Auto-Evaluación	87
CASO	89
UNIDAD III: El Factor Tecnológico en la Gestión del Despacho Fiscal.....	93
Esquema de la Unidad III.....	94
Tema 1: La Tecnología de la Información como herramienta de competitividad.....	95
Tema 2: Manejo de bases de datos en el Despacho Fiscal	98
Mapa Conceptual	102
Auto-Evaluación	103
CASO	105

UNIDAD IV: El Planeamiento del Trabajo en el Despacho Fiscal	106
Esquema de la Unidad IV	107
Tema 1: Visión y misión del Despacho Fiscal	108
Tema 2: Evaluación del entorno y la Matriz FODA	114
Tema 3: Establecimiento de metas y objetivos anuales	120
Mapa Conceptual	127
UNIDAD V: La Organización en el Despacho Fiscal.....	128
Esquema de la Unidad V	129
Tema 1: Bases de la Organización	130
Tema 2: Cultura Organizacional	134
Tema 3: Organigramas Funcionales	137
Mapa Conceptual	142
Auto-Evaluación	143
CASO	145
UNIDAD VI: Dirección e Integración de Personal en el Despacho Fiscal	146
Esquema de la Unidad VI	147
Tema 1: Coaching y Empowermet.....	148
Tema 2: Cadena de valor.....	158
Tema 3: Coordinación de actividades	163
Tema 4:Ética	166
Mapa Conceptual	172
Auto-Evaluación	173
CASO	174
UNIDAD VII: Indicadores de Gestión en el Despacho Fiscal	175
Esquema de la Unidad VI	176
Tema 1: Importancia de la medición	177
Tema 2: Modelos de Medición	181
Tema 3: Coordinación de actividades	183
Tema 4: Indicadores de gestión.....	186
Mapa Conceptual	192
Auto-Evaluación	193
CASO	195

PRESENTACIÓN

La presente Clínica contiene conocimientos en temas de administración moderna, que tiene como finalidad brindar al Fiscal los instrumentos básicos para gestionar mejor su Despacho.

La presente Clínica Técnicas para iniciar la Gestión de un Despacho Fiscal parte de la premisa de que el Despacho es una organización en sí misma, donde el Fiscal no realiza su labor de manera aislada, sino que se relaciona con recursos humanos y materiales que requieren de él conocimientos no jurídicos básicos en temas de administración y gerencia, con la finalidad de gestionar mejor su Despacho.

Por tanto, un criterio básico de la Clínica es que, tanto las empresas privadas como las entidades públicas buscan dirigir sus acciones hacia la eficiencia en la prestación de los servicios que ofrecen al público, con la intención de obtener rentabilidad económica en el primero y social en la segunda; no se puede negar que en ambos casos la necesidad de generar mecanismos que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades del público objetivo del servicio que brindan, son cada vez mayores. Es así que la administración pública, en su necesidad de generar mejores políticas de servicio, busca adecuar sus acciones lo más similar posible con las generadas en las organizaciones privadas, donde la tasa de eficiencia y efectividad son altas en comparación con las que se ven en la administración pública.

La presente Clínica busca convertirse en una guía para todo Fiscal que asume la conducción del Despacho, para proporcionarle los conceptos y herramientas necesarias para lograr una gestión eficiente, dentro de un contexto de administración pública con recursos restringidos, donde la gestión de los recursos humanos y materiales se encuentran directamente bajo su control.

Dentro de ese contexto, el presente curso contribuirá a que el Despacho Fiscal se convierta en una plataforma institucional en donde se implementen de manera eficiente las políticas desarrolladas por la Fiscalía de la Nación y que responden al interés general de la sociedad, convirtiendo al Fiscal Provincial en una líder que maneje de manera eficiente y efectiva su Despacho Fiscal.

La presente Clínica con fines estrictamente didácticos ha sido dividido en siete unidades, la primera unidad está dedicada a establecer los principios y conceptos básicos de la administración y gerencia, estableciendo que la principal escuela que orienta el trabajo de la administración y la gerencia es la Escuela Procesal; la cual establece los grandes pasos de la administración: las unidades 2 y 3 están orientadas a completar la evaluación interna del Despacho a fin de que el Fiscal tenga una visión completa de la situación del Despacho al término de su lectura; los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Evaluación se desarrollan de las unidades del 4 al 7, debiendo el lector al concluir su lectura y realizados los ejercicios y autoevaluaciones, tener elaborado su plan anual de actividades.

ORIENTACIONES PARA EL FACILITADOR

El facilitador es la persona encargada de establecer una relación significativa con y entre los participantes a fin de promover en ellos nuevas competencias tomando en cuenta su experiencia/práctica. Si bien la actividad de facilitar el aprendizaje es una actividad humana que hacemos de alguna manera a lo largo de nuestra vida, es necesario reunir determinadas características y competencias específicas para cumplir a cabalidad este rol. Como por ejemplo:

- Actitud positiva y de ayuda.
- Capacidad de promover aprendizajes.
- Dominio de métodos, técnicas y recursos didácticos.
- Conocimiento del tema a tratar.
- Capacidad para establecer comunicación horizontal con los participantes.
- Capacidad para estimular la creatividad y la cooperación de los participantes.
- Demuestra liderazgo
- Capacidad de escuchar.

Uno de los desafíos esenciales para todo facilitador es mantener a los participantes motivados y atentos durante todo el trabajo pedagógico a fin de que éstos, por sí mismos, logren aprendizajes analizando, observando, reflexionando, indagando y actuando; es decir, siendo sujetos activos de sus aprendizajes. Como responsable de la facilitación debe administrar los espacios y momentos de aprendizaje, activar los conocimientos y las experiencias previas, promover discusiones y consensos, sistematizar y generar nuevos conocimientos, asimismo aprender de las experiencias que los participantes traen consigo¹.

A fin de alcanzar los objetivos propuestos, el facilitador debe cumplir las siguientes tareas:

- a) Planificar anticipadamente la sesión de aprendizaje; las mismas que deben ser significativas para los participantes.
- b) Prepararse bien para desarrollar los contenidos de la sesión de aprendizaje.
- c) Desarrollar los contenidos de manera ordenada y precisa.
- d) Motivar permanentemente a los participantes utilizando técnicas apropiadas.
- e) Promover la participación activa de los participantes tomando en cuenta sus experiencias y aprendizajes previos.
- f) Aplicar las estrategias metodológicas y utilizar materiales educativos apropiados para facilitar el aprendizaje.
- g) Dar ejemplos adecuados que permitan la relación teoría - práctica
- h) Reforzar positivamente (de manera verbal y no verbal) los aportes de los participantes.
- i) Respetar los tiempos establecidos para cada sesión de aprendizaje.
- j) Evaluar el aprendizaje de los participantes.

Establecidas las principales orientaciones para el facilitador, proponemos los siguientes principios mínimos para el desarrollo del proceso formativo.

¹ Guía metodológica: "Programa de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los servidores públicos del Ministerio de Educación", año 2012.

- a) Respeto a todos/as, propiciando un clima armonioso.
- b) Confianza, en la capacidad, habilidad y saberes de las personas para comunicarse, aportar, aprender y resolver conflictos.
- c) El participante es protagonista de sus aprendizajes.
- d) El aprendizaje debe ayudar a que los participantes tomen conciencia de sus potencialidades y limitaciones para intervenir en la realidad y mejorarla.
- e) El aprendizaje es un proceso de construcción, deconstrucción y reconstrucción de saberes.
- f) La formación es un proceso que vincula experiencia - reflexión – acción.

RUTA TEMÁTICA

La actividad académica se desarrollará en 07 unidades, cada uno de ellos combina el desarrollo teórico de los contenidos con ejercicios prácticos que contribuyen a consolidar el aprendizaje. La ruta temática a seguir es la siguiente:



METODOLOGÍA

La metodología a emplearse en la Clínica “Técnicas para iniciar la Gestión de un Despacho Judicial” considera los principales enfoques de la educación de adultos, los procesos constructivos de elaboración de saberes y, el reconocimiento de las características de los participantes. Responde a una combinación de estrategias, métodos y técnicas didácticas que buscan generar un aprendizaje significativo y de calidad. Promueve la conformación de grupos de estudio, el trabajo cooperativo y formas de aprendizajes activos² y participativos³ a través de la solución de casos⁴, análisis de textos y la reflexión a partir de la propia experiencia de los participantes. En esta metodología la práctica y la teoría confluyen en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se considera que el facilitador tenga en cuenta los siguientes aspectos para lograr un adecuado trabajo pedagógico:

Participativo



Los participantes expresan sus experiencias y conocimientos previos.

Los aprendizajes se desarrollan en un ambiente favorable y de confianza, mediante una permanente comunicación e interrelación entre participantes y facilitadores.

Cooperativo



Cada participante es responsable de su propio aprendizaje, pero también es responsable del aprendizaje del otro.

Reflexivo



Promover la reflexión y el análisis de experiencias concretas, recuperando la propia realidad de los participantes y llegando al planteamiento de soluciones a los problemas identificados.

Lenguaje



Emplear un lenguaje sencillo y claro, capaz de traducir claramente las ideas centrales y los conceptos que cada actividad requiera.

Evaluación



Estimular y valorar los aprendizajes obtenidos por cada participante.

Promover la Auto-evaluación y Co-evaluación (reconocimiento del aprendizaje del “otro”)

Para el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje se hará uso de los siguientes **materiales:**

Lecturas: Que buscan orientar al alumno en la fijación de conceptos.

Jurisprudencia: Que concretizan las instituciones analizadas en el taller, ello coadyuvará en la identificación de problemas en la aplicación de las instituciones jurídicas por parte de los operadores.

² Se requiere la participación del docente como moderador que fija los puntos controvertidos del debate, a fin que la clase sea crítica.

³ Es necesaria la participación de los alumnos activamente.

⁴ Los temas serán analizados en concreto, a través de la revisión de casos prácticos.

UNIDAD DIDÁCTICA 01



ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

CAPACIDADES

El Fiscal reconoce a su Despacho como una organización en si misma, la cual debe ser gestionada eficientemente, para lo que debe contar con los conceptos especializados de administración moderna.

CONTENIDOS

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<p>TEMA 01:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relación de la administración con el Despacho Fiscal. <p>Tema 02:</p> <ul style="list-style-type: none"> La gestión del Despacho Fiscal. <p>Tema 03:</p> <ul style="list-style-type: none"> El administrador y la administración de recursos. <p>Tema 04:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplica los principales conceptos sobre administración. Aplica el proceso de la escuela procesal para gestionar su organización. Aplica los conceptos de sinergia y marketing interno para gestionar su recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquiere una visión organizacional del Despacho Fiscal. Reconoce la importancia de elaborar líneas de base al acceder a una nueva organización. Reconoce la importancia de la sinergia en el recurso humano. Adquiere una visión sobre la relación usuario – cliente del Despacho Fiscal dentro de la organización.

CASO PRÁCTICO

EL FISCAL RECIÉN NOMBRADO

**TEMA 1:
RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
CON EL DESPACHO FISCAL**

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Qué implica la definición de Gestión del Despacho Fiscal como unidad mínima de la actividad del Servicio Fiscal?
2. Identifique tres ideas fuerza, contenidas en la definición de Gestión del Despacho Fiscal.
3. Prepare una lista de todas las actividades que realiza usted como Fiscal – Gerente de su Despacho; seguidamente organícelas a base de las etapas de la escuela procesal.

Introducción

Para comprender la relación entre la administración y la gestión del Despacho Fiscal debemos comenzar señalando que el Ministerio Público “es el organismo constitucional autónomo creado por la Constitución Política del Perú en 1979, con la misión fundamental de defender la legalidad y los Derechos Humanos”, y en tal sentido, ha establecido como sus objetivos estratégicos generales⁵:

1. Ofrecer a la sociedad un servicio Fiscal ético y de calidad, con transparencia y eficiencia en la función, con capacidad operativa y adecuado soporte normativo.
2. Realizar las acciones para implementar el nuevo Código Procesal Penal, que implica asumir nuevas obligaciones y la obtención de mayores recursos que permitan incrementar el personal existente, brindar adecuada capacitación, mejorar la infraestructura, los bienes y los servicios.
3. Implementar progresivamente una moderna organización acorde con los avances tecnológicos, a fin de satisfacer las necesidades de la población en cuanto a los servicios que se requieren, así como lograr mayor participación en investigaciones científico – forense.
4. Fortalecer la imagen del Ministerio Público como organismo autónomo que promueve la acción de la justicia y actúa en defensa de la legalidad, impulsando mecanismos de comunicación y acercamiento a la sociedad
5. Brindar a la sociedad un servicio científico forense de calidad, eficiente, oportuno, ético y con profundo contenido humano.

Revisando estos objetivos podemos encontrar algunas frases que inmediatamente nos derivarán a la idea de “administración”, como por ejemplo: “Ofrecer un servicio Fiscal de calidad”, “mayores recursos”, “moderna organización acorde a los avances tecnológicos”, “Fortalecer la imagen institucional”; todas ideas que nos ubican en las actividades que desarrolla el Ministerio Público, obviamente a través, de sus elementos de maniobra o unidades mínimas de ejercicio del servicio Fiscal, como son los Despachos Fiscales.

Esto quiere decir, que es el Despacho Fiscal es la unidad donde debe de implementarse como primera línea los conceptos antes descritos, con el fin de lograr la misión fundamental de defender la legalidad y los derechos humanos, mediante la implementación de servicios que puedan darse en base a los conceptos antes descritos de calidad, recursos, imagen

⁵ http://www.mpf.n.gob.pe/descargas/pei_07_13.pdf

institucional etc. Así podemos revisar como primera aproximación, la cantidad de trabajo que tienen los Despachos Fiscales en cinco diferentes distritos Fiscales.

Dist.Jud	Exp. Ing	Exp. Aten	Denun. Ing	Denun. Aten
Lima	68,559	63,355	53,180	50,707
Lima Norte	15,200	13,653	13,721	13,218
Piura	14,694	13,768	13,972	12,446
Callao	12,891	12,757	8,665	8,615
Cusco	11,421	8,423	11,819	8,615

Fuente: Sistema de Apoyo al Trabajo Fiscal SIATF, Sistema de Información Estadística SIE, Sistema de Gestión Fiscal SGF.

Será conveniente entonces, confrontar estos datos y preguntarse ¿La gestión del Despacho Fiscal es lo suficientemente eficiente para garantizar la atención oportuna de todos estos ingresos nuevos?, ¿Los recursos humanos con los que cuenta el Despacho Fiscal, está alineado y motivado para cumplir los objetivos estratégicos institucionales? El presente manual contiene justamente conocimientos no jurídicos que ayudarán a responder las citadas interrogantes y busca otorgar a los Fiscales herramientas adecuadas para elevar la eficiencia en la atención de los expedientes y a los usuarios del servicio Fiscal.

1.1. Definiciones

En primer lugar definiremos la administración como:

"La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados".⁶

El análisis de esta definición, según la misma fuente, comprende los detalles siguientes:

- Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica en toda organización.
- La administración concierne a administradores de todos los niveles de la organización.
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un excedente.
- La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia.

Partiendo de este concepto: "Organización", cabe preguntarnos ¿Cuál es la unidad mínima, donde se desarrolla el Servicio Fiscal?, si la respuesta es que se desarrolla en el Despacho Fiscal, entonces tenemos que definir la gestión de esta "unidad de valor" o Despacho Fiscal como:

"Acción o acciones ejercidas por el Fiscal, para administrar o gestionar los recursos materiales y humanos puestos bajo su responsabilidad, mediante el planeamiento, organización, dirección y control del trabajo asignado, con la finalidad de lograr eficacia y eficiencia en su labor".

De la definición misma de "Gestión" del Despacho Fiscal, se concluye la importancia de la figura del Fiscal para la organización del trabajo de cada unidad o Despacho; ciertamente el Fiscal que tenga mayor conocimiento de los conceptos de administración y de las herramientas que puede utilizar para mejorar su gestión, será quién pueda presentar mejores indicadores en su labor.

⁶ Koontz, Harold – Weihrich, Heinz. Elementos de administración – un enfoque internacional. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Pág. 4.

1.2. Administración y Gerencia

Los conceptos precedentes, permiten apreciar mejor el refuerzo y aplicación práctica de los mismos, efectuado por las ciencias administrativas, específicamente, por el mundo de las empresas y organizaciones modernas, por la vida social moderna:

“La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes – entrenadores, directores, ejecutivos de ventas- tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.”⁷

En consecuencia, la **administración** es un proceso ordenado y productivo de dirigir grupos humanos, de manera coordinada y en pro de un objetivo común; mientras que la **gerencia** es la función que desempeña una persona para administrar una organización.

Aplicando estos conceptos podríamos decir que un Fiscal es el Gerente de su Despacho en tanto administre al grupo humano y demás recursos que se encuentren a su cargo (Fiscales adjuntos, asistentes en función Fiscal, asistentes administrativos) de manera ordenada y productiva en pro de un objetivo común, atendiendo el número total de expedientes y denuncias que ingresen a su Despacho para lograr la total satisfacción del público usuario.

Sin olvidar que sus funciones básicas son las que están establecidas en la Ley Orgánica del Ministerio Público y para el caso de los Fiscales penales estas funciones básicas son:⁸

- Ejercitar la acción penal procedente cuando el Fiscal de la causa pone en su conocimiento los indicios de un delito perseguible de oficio cometido en la sustanciación de un procedimiento civil.
- Solicitar el embargo de los bienes muebles y la anotación de la resolución pertinente en las partidas registrales de los inmuebles de propiedad del inculpado o del tercero civilmente responsable que sean bastantes para asegurar la reparación civil.
- Pedir que se corte la instrucción, respecto del menor de edad que estuviese erróneamente comprendido en ella y que se le ponga a disposición del Fiscal de Menores, con los antecedentes pertinentes.
- Solicitar el reconocimiento del inculpado por médicos siquiátras, cuando tuviere sospechas de que el inculpado sufre de enfermedad mental o de otros estados patológicos que pudieran alterar o modificar su responsabilidad penal; y en su caso, pedir su internamiento en un nosocomio, cortándose la instrucción con respecto al inimputable.
- Solicitar, con motivo de la investigación policial que se estuviera realizando o en la instrucción, que el Fiscal Instructor ordene el reconocimiento del cadáver y su necropsia por peritos médicos, en los casos en que las circunstancias de la muerte susciten sospecha de crimen.
- Solicitar que se transfiera la competencia, cuando, por las circunstancias, tal medida fuere la más conveniente para la oportuna administración de justicia. Podrá oponerse a la que solicite el inculpado alegando causales de salud o de incapacidad física, si el Fiscal no las considerase debidamente probadas.
- Emitir informe cuando lo estime conveniente y, en todo caso, al vencerse el término de la instrucción.

⁷ Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 7.

⁸ Ley Orgánica Del Minsiterio Público, Decreto Legislativo N°052, art.95.

- Visitar los centros penitenciarios y de detención provisional para recibir las quejas y reclamos de los procesados y condenados en relación con su situación Fiscal y el respeto a sus derechos constitucionales. Duplicado del acta correspondiente elevará, con su informe, al Fiscal Superior en lo Penal, sin perjuicio de tomar las medidas legales que fueren del caso.
- Solicitar la revocación de la libertad provisional, de la liberación condicional o de la condena condicional, cuando el inculcado o condenado incumpla las obligaciones impuestas o su conducta fuere contraria a las previsiones o presunciones que las determinaron.

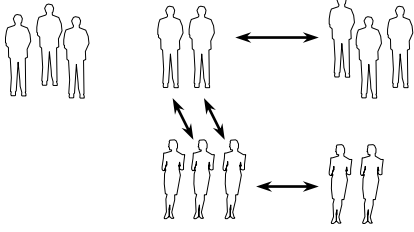
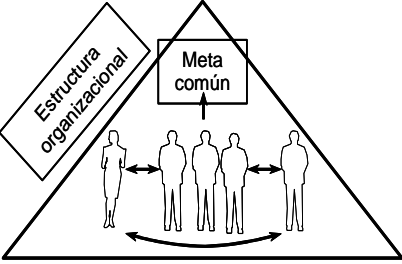
En estos casos la solicitud del Fiscal será acompañada con el atestado policial organizado en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 9º de la presente Ley.

Para poder referirnos a la gestión del Despacho, repasaremos las principales escuelas que han tratado de definir el proceso de la administración, partiendo de dichas escuelas para determinar la de mayor importancia y replicar sus contenido en el proceso de gestión del Despacho Fiscal.

1.3. Escuelas conceptuales de la administración

Las escuelas conceptuales de administración no son más que la expresión de las diferentes corrientes de pensamiento administrativo, por ejemplo para resolver un caso de homicidio culposo se podrían aplicar varias teoría entre ellas las de la imputación objetiva; en el caso de la administración las escuelas conceptuales representan, las distintas teorías que orientan la correcta administración, a continuación se presenta un desarrollo esquemático de tres componentes explicativos de cada una de las escuelas conceptuales más conocidas: sus características y/o contribuciones, sus limitaciones y una ilustración.

Características y/o contribuciones	Limitaciones	Ilustración
ESCUELA EMPÍRICA O DE CASOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudia la experiencia mediante casos. • Identifica los éxitos y fracasos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las situaciones son todas diferentes. No hay un intento por identificar principios. • Valor limitado para desarrollar la teoría de la administración. 	
ESCUELA DE LA CONDUCTA INTERPERSONAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. • Se basa en la psicología individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • No toma en cuenta la planeación, la organización y el control. • La capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un administrador eficaz. 	

ESCUELA DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL ESTUDIO (ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO)		
<ul style="list-style-type: none"> • Se hace hincapié en la conducta de las personas en grupo. • Se basa en la sociología y en la psicología social. • Principalmente estudia los patrones de conducta de grupo. • Al estudio de grandes grupos con frecuencia se le denomina "comportamiento organizacional". 	<ul style="list-style-type: none"> • Con frecuencia no está integrada con los conceptos, principios, teoría y técnica de la administración. • Se necesita una integración más estrecha con el diseño de la estructura de la organización, la integración del personal, la planeación y el control. 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Estudio de un grupo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Estudio de grupos que interactúan entre sí</div> </div> 
ESCUELA DE SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por los aspectos de la conducta tanto interpersonal como de grupo que conducen a un sistema de cooperación. • Sólo se interesa en obreros y en el trabajo de oficina de nivel inferior. Ignora gran parte de otros conocimientos administrativos. • Un concepto ampliado incluye cualquier grupo cooperativo con un propósito claro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración. • Al mismo tiempo, pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas de administración. 	
ESCUELA DE SISTEMAS SOCIO-TÉCNICOS		
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema técnico tiene un gran efecto sobre el sistema social (actitudes personales, conducta de grupo). • Se centra en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas con 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo se interesa en obreros y en el trabajo de oficina de nivel inferior. • Ignora gran parte de otros conocimientos administrativos. 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: auto;">Sistema técnico</div>

<p>relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.</p>	
--	--

ESCUELA DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES

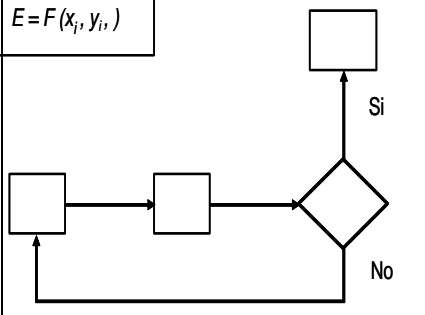
<ul style="list-style-type: none"> • Centra su atención en la toma de decisiones, personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. • Algunos teóricos utilizan este proceso como una plataforma para el estudio de todas las actividades de la empresa. • Las fronteras del estudio no están claramente definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la administración hay algo más que la toma de decisiones. • El centro de atención es, al mismo tiempo, demasiado estrecho y demasiado amplio. 	
---	---	--

ESCUELA DE SISTEMAS

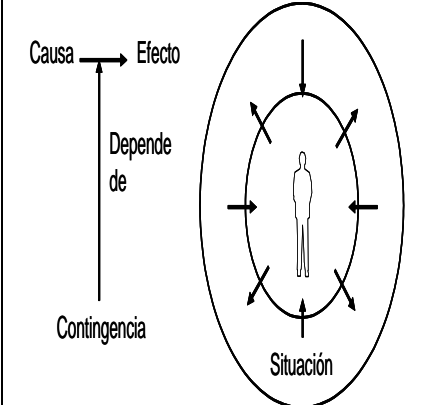
<ul style="list-style-type: none"> • Los conceptos de sistemas tienen una gran aplicabilidad. • Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el medio externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. • Reconocen la importancia de estudiar la correlación de la planeación, la organización así como los numerosos subsistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la correlación de los sistemas y subsistemas, así como de las interacciones de las organizaciones con su ambiente externo. • Difícilmente se puede considerar una nueva escuela de la administración. 	
--	--	--

ESCUELA MATEMÁTICA DE LA “CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN”

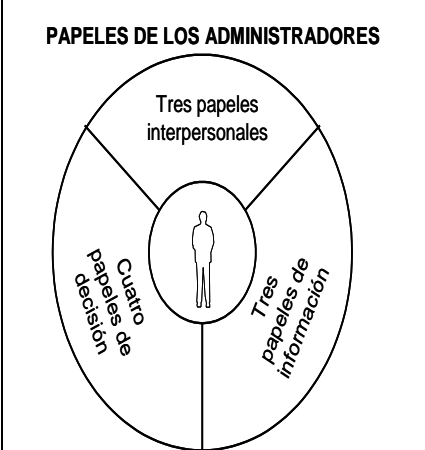
<ul style="list-style-type: none"> • La administración se considera como procesos, símbolos y modelos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por los modelos matemáticos. • Muchos aspectos de la 	
---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> Concibe la administración como un proceso puramente lógico, expresado mediante símbolos y relaciones matemáticas. 	<p>administración no se pueden plasmar en modelos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las matemáticas son una herramienta útil, pero difícilmente se pueden considerar como una escuela o un enfoque de la administración. 	$E = F(x_i, y_i,)$ 
---	---	--

ESCUELA DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL

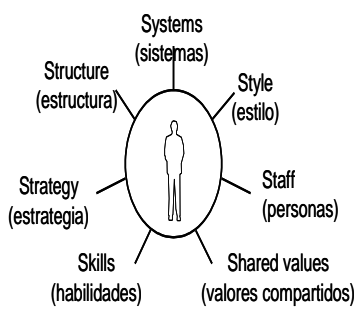
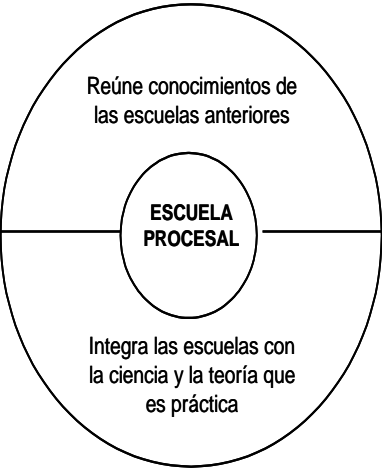
<ul style="list-style-type: none"> La práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o una situación). La teoría de contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones sobre los patrones del comportamiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Desde hace tiempo, los gerentes han comprendido que no existe una mejor forma de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo. 	
---	---	---

ESCUELA DE PAPELES ADMINISTRATIVOS

<ul style="list-style-type: none"> El estudio original consistió en las observaciones de cinco di-rectores generales. Con base en este estudio se identificaron diez papeles administrativos y se agruparon en: <ol style="list-style-type: none"> interpersonales, informacionales y de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> La muestra original fue muy pequeña. Algunas actividades no son gerenciales. Las actividades son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo, se dejaron fuera algunas actividades administrativas importantes (por ejemplo, la evaluación de los administradores). 	<p>PAPELES DE LOS ADMINISTRADORES</p> 
--	---	---

ESCUELA DE LA ESTRUCTURA DE LAS 7S DE MACKINSEY

<p>Las 7s son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Strategy (estrategia) Structure (estructura) Systems (sistemas) 	<p>Los términos usados no son precisos y los temas</p>
---	--

<p>4. Style (estilo) 5. Staff (personas) 6. Shared values (valores compartidos) Skills (habilidades)</p>	<p>no se estudian a fondo.</p>	
<p>ESCUELA PROCESAL</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y escuelas administrativas. • Intenta desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica. • Distingue entre el conocimiento administrativo y no administrativo. • Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones o procesos gerenciales de: <ol style="list-style-type: none"> 1. planeación, 2. organización, 3. integración de personal, 4. dirección y 5. control. 	<ul style="list-style-type: none"> • No identifica la “representación” o la “coordinación” como funciones separadas. • Por ejemplo, la coordinación es la esencia de la gerencia y el propósito de la administración. 	

Tomado de: **Administración – Una perspectiva global**. Harold Koontz y Heinz Weihrich. Mc-Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Décima Edición. México, 1994. Pags. 46 y 47.

Cada escuela se basó en un punto de vista, que desarrolló una característica determinada, como por ejemplo, el punto de vista matemático, conceptual, de valores, de roles, etc.; pero fue recién la escuela procesal, postulada por el francés Henry Fayol la que se considera como la más integrada, lógica y sólida conceptualmente. Su vigencia y uso son cotidianos en el mundo de la administración. Y es por esta razón que la Escuela Procesal es la base fundamental de este Manual para jefes de Despacho Fiscal.

La Escuela Procesal

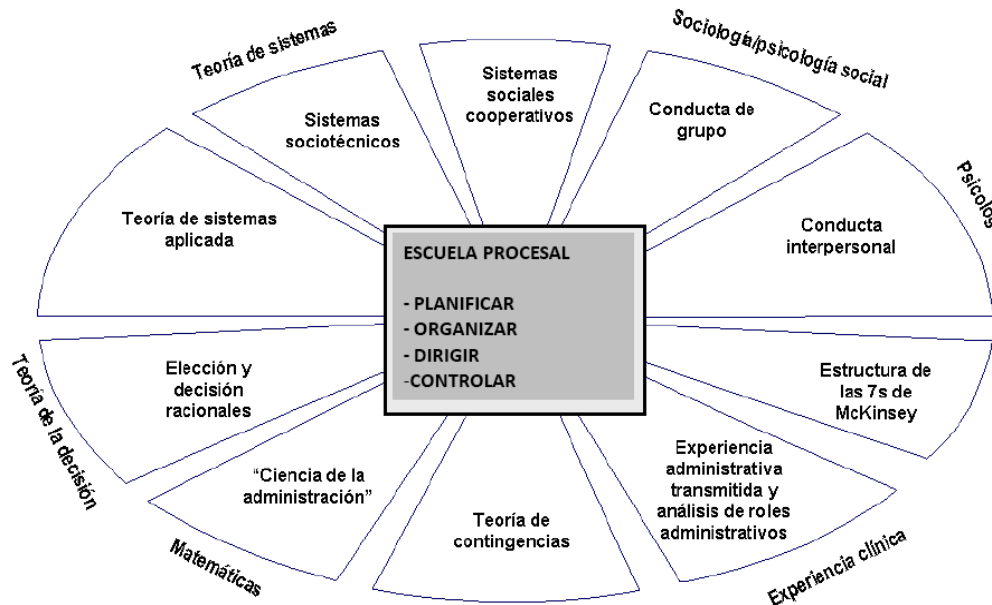
La unidades 2,3,4 y 5 del presente manual están dedicadas al estudio de cada uno de los grandes pasos que establece la Escuela Procesal, ya que como se dijo líneas arriba, esta escuela es la elegida para conducir la correcta administración del Despacho Fiscal.

La Escuela Procesal es la más aplicada en la administración de empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas; por ello, es la más conocida y popular. Su gran valor consiste

en que integra prácticamente todos los conocimientos desarrollados por las otras escuelas, es por ello que aplicaremos la teoría y conocimientos de esta Escuela procesal para mejorar la gestión del Despacho Fiscal.

En el gráfico siguiente veamos los elementos que la componen:

Bases de la Administración en que se fundamenta el Enfoque Operacional o Escuela Procesal



Tomado de: **Administración – Una perspectiva global.** Harold Koontz y Heinz Weihrich. Mc-Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Décima Edición. México, 1994. Pág. 50.

Los fundamentos teóricos que esboza esta escuela procesal son los más recomendados y apropiados para administrar el Despacho Fiscal. Según esta escuela los procesos gerenciales son: Planear, Organizar, Integrar al personal, Dirigir y Controlar; debiendo precisar que la integración del personal está incluida dentro de la coordinación, a continuación veamos de manera general lo que significa cada uno de estos procesos administrativos, ya que en las próximas unidades nos dedicaremos al desarrollo más profundo de cada una de estas etapas:

1. Planear⁹

...“implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas”.

En consecuencia se puede decir que en un Despacho Fiscal planear es: establecer los procedimientos idóneos para alcanzar sus objetivos a través de un método o lógica. Para planificar tendrá que establecer manera clara, la Visión y Misión del Despacho Fiscal, se evaluará la situación del estado actual de Despacho Fiscal (carga procesal,

⁹ Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 11.

número de personas que integran el Despacho, cantidad de equipos de cómputo etc.), establecerá los objetivos y políticas anuales finalmente elaborará un plan de trabajo anual, para cumplir los objetivos.

2. Organizar¹⁰

...“es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.”

En el Despacho Fiscal organizar es: distribuir el trabajo y los recursos humanos y materiales de tal manera que se pueda cumplir con plan anual diseñado en la primera etapa.

3. Integrar al personal¹¹

“La integración de personal (staffing) consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planifica su carrera y se les paga de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente”.

4. Dirigir¹²

“... implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo”...

Una vez organizado el trabajo el Fiscal Provincial deberá influir sobre las personas que integran el Despacho Fiscal para que cada una cumpla con el trabajo designado. Para ello el Fiscal tendrá que ser un líder, es decir un jefe que sea respetado por el trabajo que desempeñe.

5. Controlar¹³

“Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control de la administración, la cual, entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad es la Administración de la Calidad Total (ACT)”... Su expresión más conocida es en idioma inglés: Total Quality Management (TQM).

¹⁰ Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999.Sexta edición. Pág. 12.

¹¹ Koontz, Harold – Weihrich, Heinz. Elementos de administración – un enfoque internacional. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Pág. 28.

¹² Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999.Sexta edición. Pág. 13.

¹³ Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999.Sexta edición. Pág. 13.

En esta etapa el Fiscal Provincial evaluará los resultados de su gestión, con el uso de los indicadores podrá comprobar si los objetivos y metas se están cumpliendo, si ello no es así, tendrá necesariamente que volver al principio, es decir a la primera etapa (Planificación), y a partir de ahí volver a implementar cada una de las etapas hasta lograr los objetivos propuestos.

Dentro del esquema propuesto, el proceso más importante es el de control, el Juez debe controlar permanentemente el cumplimiento de las disposiciones y directivas dadas, de los planes implementados y en general debe controlar que cada uno de los integrantes de su Despacho cumpla con sus funciones de la manera más eficiente; este proceso de retroalimentación gerencial se conoce como "Feedback".

Este proceso permitirá además verificar el nivel de cumplimiento de las actividades del Despacho, permitiendo que se puedan implementar las correcciones necesarias, de manera oportuna, manteniendo de manera constante la eficiencia de la gestión o bien identificando el cuello de botella que impide el normal desenvolvimiento de las funciones asignadas.

Finalmente, el Fiscal adquiere un doble rol al frente de su Despacho, por un lado, su rol como servicio Fiscal, interviniendo como titular de la acción penal, emitiendo dictámenes, interviniendo en los procesos civiles, de familia, y acciones de prevención del delito, y por otro lado, el rol de líder, de gerente de su Despacho, encargado del eficiente desarrollo de las actividades asignadas. Considerando al Despacho como la "unidad" base para el funcionamiento de la labor de la institución, en este caso la labor del Fiscal en su rol de gerente del Despacho, implicará que realice las labores de planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar las actividades del Despacho a su cargo.

RESUMEN DEL TEMA

Un Fiscal que quiera administrar adecuadamente su Despacho Fiscal, deberá tener presente la teoría y conocimientos de la Escuela Procesal de la Administración que es la más aplicada en empresas y organizaciones públicas y privadas. Esta Escuela es la clave que le ayudará a mejorar su gestión en el Despacho, ya que desarrolla los cuatro grandes pasos que le permitirán al Fiscal planificar su trabajo, es decir establecer los procedimientos idóneos para alcanzar sus objetivos, para lo cual tendrá que establecer de manera clara, la Visión y Misión de su Despacho; Organizarlo, es decir distribuir el trabajo y los recursos humanos en su Despacho que le permitan cumplir con su plan anual; lo ayudará en la Integración del personal, manteniendo cubiertos los puestos de la estructura organizacional; a continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

TEMA 2: LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL

PREGUNTAS GUÍAS

A continuación se le plantea algunas interrogantes que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Indique usted, tres ideas fuerza del concepto de Despacho Fiscal como unidad mínima del servicio Fiscal.
2. Prepare una lista de las actividades que se desarrollan en su Despacho para cumplir los objetivos del Servicio Fiscal, identifique al trabajador o trabajadores encargadas de cada una de ellas, con una mención si su trabajo responde o no al concepto de sinergia organizacional.
3. Respecto de los resultados de la respuesta anterior indique, ¿qué actividades podrían implementarse en su Despacho para crear sinergia organizacional?

Introducción

Una vez que ya quedaron claros cuales son los pasos o etapas recomendadas para lograr una gestión eficiente cabe preguntarse ¿Sobre qué organización el Fiscal aplicará dichos conceptos?, ¿Cómo se relacionan los recursos humanos con este concepto?, para responder estas preguntas trataremos dos temas: organización y sinergia organizacional

1.1 El Despacho Fiscal y el concepto de organización

El Despacho Fiscal, por concepto, es la unidad mínima donde se brinda el servicio Fiscal a favor de la población y dicho servicio está definido por la organización territorial establecida; en líneas generales podemos señalar que el Despacho Fiscal en su actividad, se comporta como una organización en sí misma, una organización sin fines de lucro y cuyo fin es, como hemos señalado, defender la legalidad y los Derechos Humanos de los usuarios.

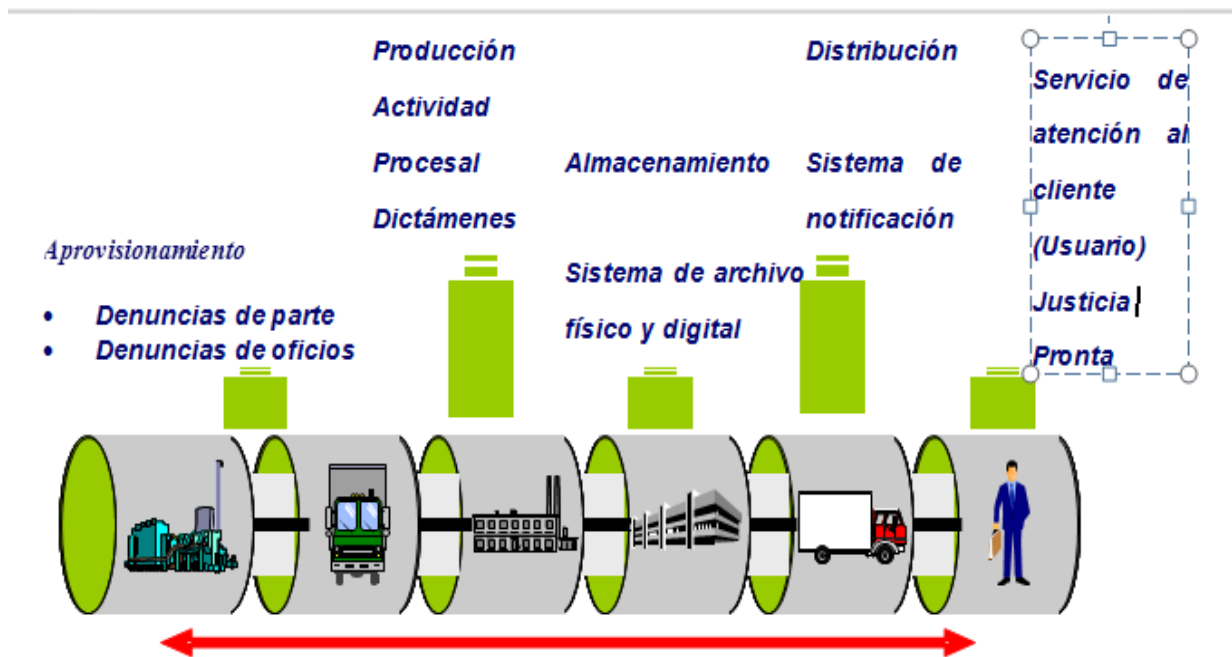
Ahora, el Despacho Fiscal considerado para fines académicos, como una organización sin fines de lucro, tampoco realiza su actividad de forma aislada, por el contrario, el Despacho Fiscal viene a ser uno de los primeros eslabones de una cadena a la que denominamos sistema de administración de justicia (SAJ) que engloba no sólo al Ministerio Público, sino también al Poder Fiscal el Tribunal de Garantías Constitucionales; a la Defensoría del Pueblo como órgano que representa el interés de los ciudadanos para un adecuado respeto de sus derechos por parte de las entidades del Estado. Al Ministerio de Justicia que se encarga, entre otros, de los servicios de defensoría de oficio y de la administración de los penales (Instituto Nacional Penitenciario). La Academia de la Magistratura, el Nacional de la Magistratura y La Policía Nacional del Perú que participa particularmente en los procesos penales y, en menor medida, en los procesos civiles y de paz¹⁴.

¹⁴ Elaboración: Informe Técnico 2008 "PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS BRINDADOS A LA POBLACIÓN PERUANA PMSAJ".

La labor del Despacho Fiscal se enmarca, entonces, dentro de una cadena de actividades orientada a un solo fin, proteger y brindar los mejores servicios al usuario del Servicio de Administración de Justicia dentro de un marco de calidad, credibilidad y eficacia institucional.

Si quisiéramos ubicar las actividades que ejecuta el Despacho Fiscal dentro de las fases de un proceso logístico empresarial, podría decirse, que dichas actividades se desarrollan a lo largo de dicho proceso, como se aprecia en el gráfico siguiente:

Modelo Logístico del Despacho Fiscal



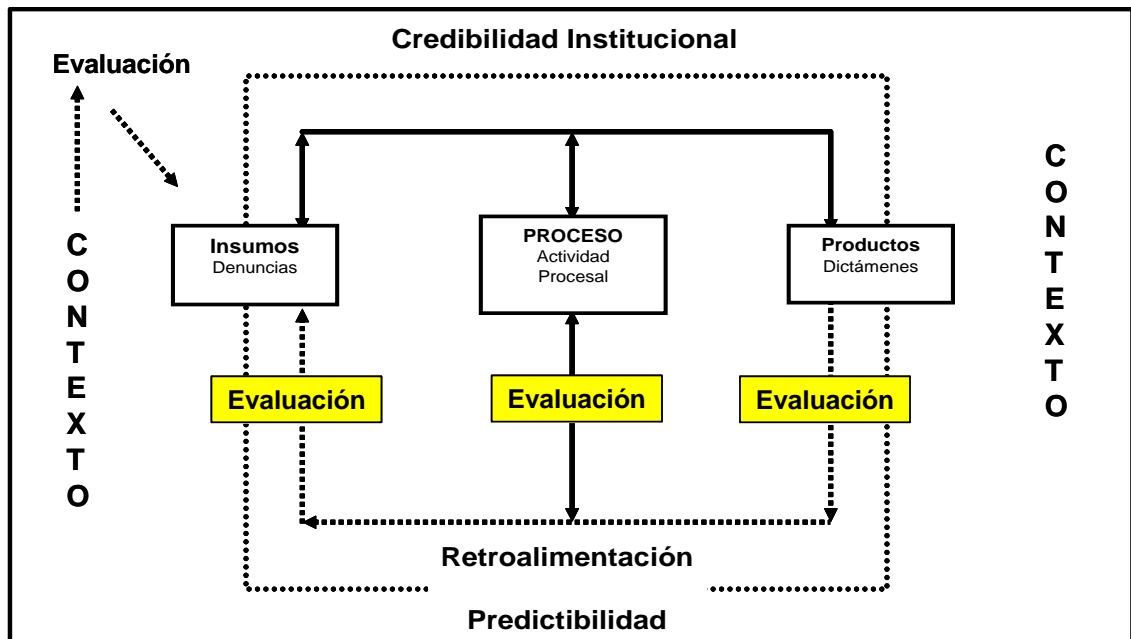
Que correspondería a las actividades directamente relacionadas con la actividad del Despacho Fiscal, actividad que se vería reflejada en su producción de dictámenes y donde el citado Despacho como una organización independiente.

En tal sentido, considerando al Despacho Fiscal como una organización en si misma, se le definiría como:

La entidad pública cuyo objetivo primordial es ofrecer al usuario un servicio Fiscal eficiente, eficaz y efectivo, reflejado en la expedición oportuna de dictámenes, basado en una gestión moderna y eficiente que fortalezca la credibilidad institucional.

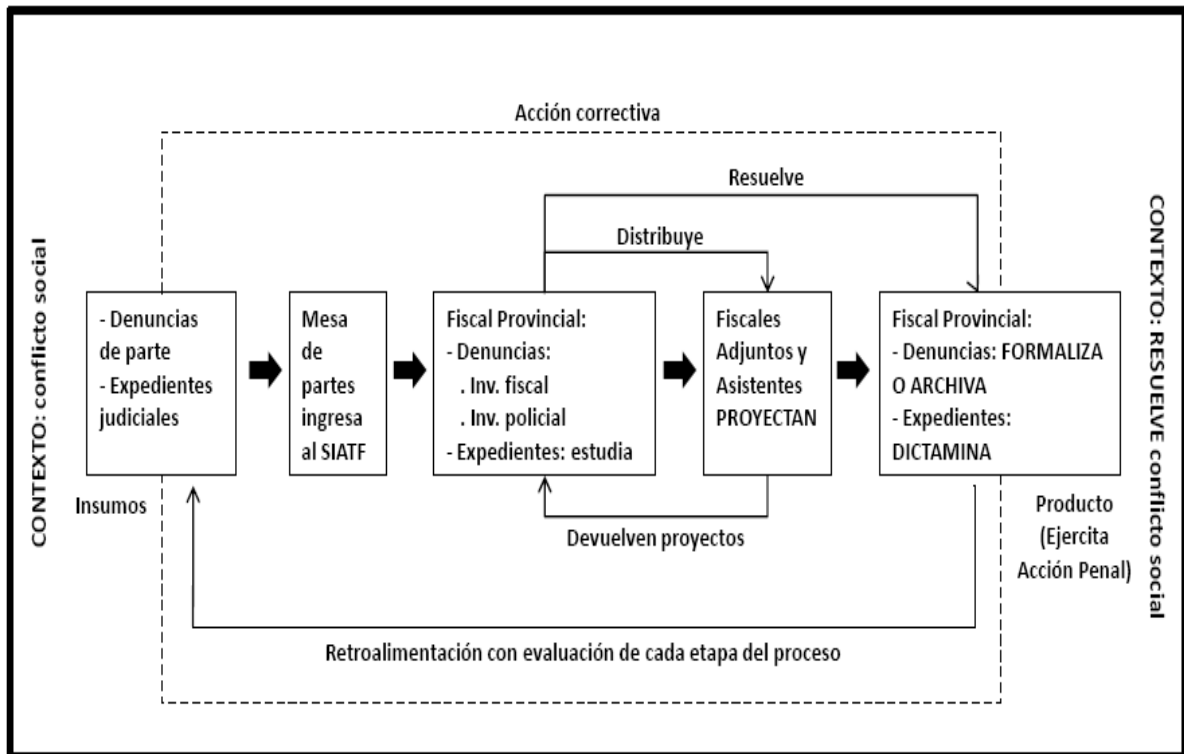
Este concepto puede apreciarse gráficamente, en una relación de producción donde el servicio eficiente, eficaz y efectivo, se refleja en una constante evaluación de los procesos internos que permite un feedback permanente para la mejora de los procesos, con el fin de lograr la expedición oportuna de dictámenes, todo dentro de un contexto de gestión moderna y eficiente que fortalezca la credibilidad institucional.

Esquema del sistema dinámico insumo-producto de la empresa u organización



Esta relación de producción se comprueba de una manera más detallada en el gráfico a continuación que muestra al Despacho Fiscal como una organización, donde los insumos son las denuncias y expedientes Fiscales, provenientes de los conflictos sociales que se producen en la sociedad, conflictos que llegan al Despacho Fiscal a través de las denuncias de parte y expedientes Fiscales; una vez que llegan al Despacho Fiscal se produce de un proceso dinámico dentro del Despacho Fiscal, donde se califican las denuncias, se abre investigación Fiscal y policial del mismo modo se estudian los expedientes Fiscales y finalmente el Fiscal Provincial, ejercita la acción penal, resolviendo de esta manera el conflicto social. Precizando que dentro del Despacho Fiscal, se producen interrelaciones entre cada uno de sus miembros, produciéndose la retroalimentación y evaluación en cada etapa del proceso. Así podemos decir que el Despacho Fiscal funciona como una organización dinámica dispuesta a prestar un servicio público y resolver de esta manera conflictos sociales. Visto así el Despacho Fiscal, podemos decir que es la organización que le compete administrar al Fiscal Jefe del Despacho.

Diagrama - Despacho Fiscal como organización

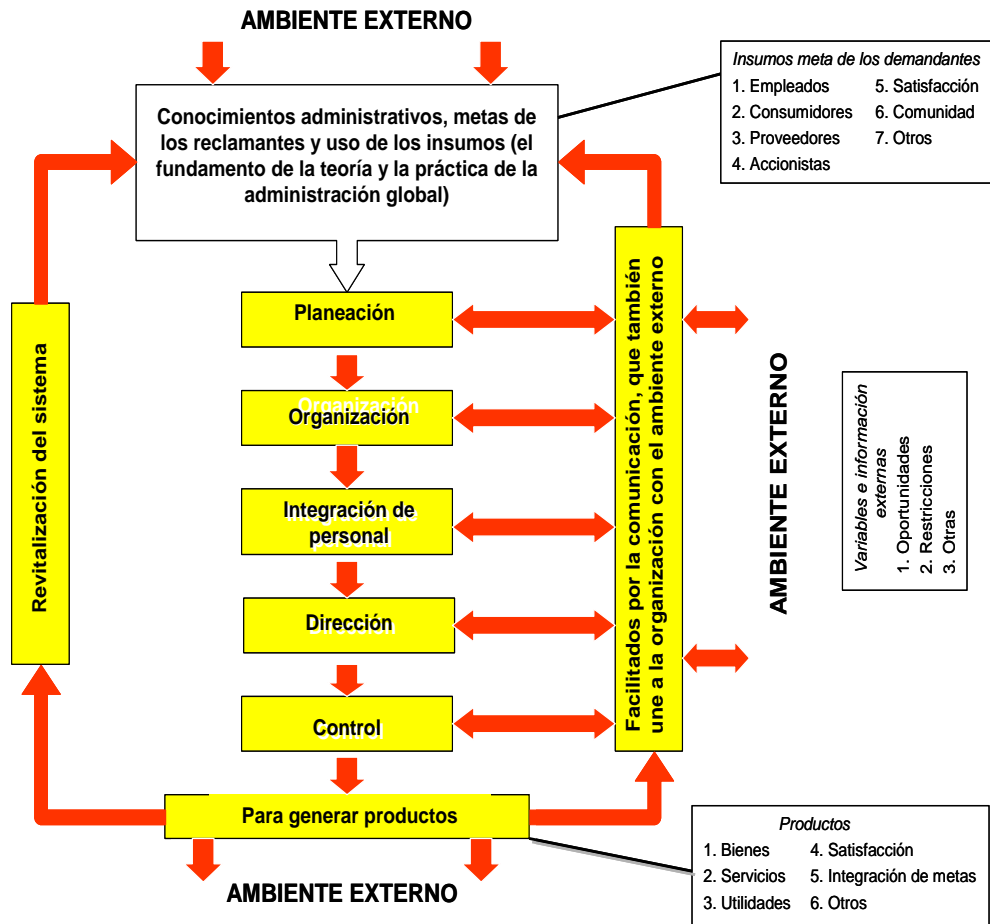


Demostrada entonces la importancia de conceptualizar el Despacho Fiscal como una organización en si misma, debemos analizar como punto de partida para su diagnóstico: ¿cuáles son sus relaciones internas que permiten que desarrolle sus actividades?, ¿cómo funcionan y cómo es que estos elementos deben trabajar sincronizadamente para lograr brindar el servicio Fiscal eficiente y de calidad que se desea?, por lo que hablaremos de la sinergia organizacional.

2.1. El Despacho Fiscal y la necesaria sinergia en sus actividades

Sea el tipo de empresa o tamaño de la organización (grande, mediana, pequeña, micro), su finalidad social (pública o privada), su finalidad económica (lucro y sin fines de lucro), o su alcance territorial (nacional, internacional, multinacional o global), la organización siempre busca dar solución o satisfacción a los problemas o necesidades de la sociedad, se podrá apreciar en el gráfico precedente que la empresa u organización opera dentro de un ambiente o contexto al que se debe por qué, por definición, busca satisfacer las diversas necesidades de la sociedad o de una parte de ella.

Estructura Organizacional



Esta estructura, cada vez tiene un papel más integrador, pues los modernos enfoques de gestión, entre los que destaca la Administración de la Calidad Total no dudan en señalar como sus principales ideas que cada organización debe responder a¹⁵:

1. Un enfoque de sistemas
2. Al uso de herramientas de la Administración de la Calidad Total
3. A un enfoque dirigido a los clientes
4. Al papel de la dirección
5. A la participación de los trabajadores

En relación a estos dos últimos puntos, si bien es cierto, es la gerencia y los gerentes quienes llevan la mayor responsabilidad ya que son quienes toman decisiones; sin embargo, la responsabilidad de lograr metas u objetivos trazados también recae en cada miembro de la organización. En este sentido la sinergia organizacional cumple un rol importante en un entorno laboral ya que permite que cada individuo en una organización asuma sus responsabilidades laborales con la finalidad de, mediante un trabajo cooperativo, lograr mejores productos alcanzando objetivos y metas planificadas.

¹⁵ Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. **Administración**. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999.Sexta edición. Pág. 241.

2.2.1. Gerencia y gerentes

La **gerencia** es la función que desempeña una persona para administrar una organización, el o los **gerentes**, también llamados administradores, son las personas a quienes las empresas u organizaciones les encargan alcanzar sus objetivos. Los principales gerentes, que en equipo son conocidos como la “alta gerencia” o “alta dirección”, para cumplir con su responsabilidad deben aplicar diversas herramientas de gestión, entre las que destaca la sinergia.

Cómo hemos señalado, dentro del contexto organizacional, los Fiscales son los Gerentes o Administradores de su Despacho y por tanto son los llamados a promover la búsqueda de sinergia entre el personal que labora en él.

2.2.2. Sinergia

Según el DRAE, es una palabra de origen griego, que significa *cooperación*, y que tiene dos acepciones: a) acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, y b) término usado en biología para denotar el concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función. La idea de fondo es el trabajo en equipo, coordinado y con una finalidad definida.

Esta concepción es la que llevó a los académicos británicos Andrew Campbell y Michael Goold a definir la sinergia como **“vínculos entre unidades de negocios que tienen como resultado la creación de un valor adicional”**.¹⁶

Debe entenderse que en moderna teoría administrativa, unidades de negocios son las sub unidades de una organización o, también, sus grupos o equipos de trabajo. En el Despacho Fiscal, son también sus sub unidades operativas o responsables de procesos. Si todos trabajan en cooperación, el Despacho generará buena sinergia organizacional.

A propósito de la sinergia de los equipos de trabajo, es adecuada la visión siguiente:¹⁷

Un beneficio especial del trabajo en equipo es la sinergia, que se define como la creación de un todo que es mayor a la suma de sus partes. La presencia de sinergia significa que un equipo emplea sus recursos de pertenencia en todo su potencial y que gracias al desempeño colectivo obtiene grandes logros que de otra manera no tendrían. Obviamente, esto es una ventaja importante para las organizaciones que enfrentan muchas presiones y demandas en ambientes de operación cada vez más complejos. Pero los equipos son útiles en otras formas. Ser parte de un equipo puede tener una poderosa influencia sobre las actitudes y conductas individuales. Cuando la experiencia es positiva, trabajar y ser parte de un equipo ayuda a la satisfacción en el escenario de trabajo tradicional. Los equipos pueden ser una muy buena opción tanto para las organizaciones como para sus miembros. De acuerdo con Shaw M. (The Psychology of Small Group Behavior, McGraw Hill, N.Y., 1989, Pág. 67-77), entre las contribuciones que aportan los equipos están las siguientes:

- Aumentan los recursos para la solución de problemas.
- Fomentan la calidad de la toma de decisiones.
- Aumentan el compromiso de los individuos hacia las tareas.
- Mejoran la motivación gracias a la acción colectiva.

¹⁶ Hindle, Tim. Management: las 100 ideas que hicieron historia. Colección Finanzas y Negocios. The Economist. Lima, 2008. Págs. 217-218. En esta referencia, se cita y recomienda a: Gol, M y A. Campbell, “Desperately Seeking Synergy”. Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1998.

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. Editorial Thomson, División Iberoamericana. México, 2008. Pág. 325.

- Ayudan a controlar y disciplinar a los integrantes.
- Satisfacen las necesidades individuales conforme las organizaciones aumentan su tamaño.

Todo lo indicado, refuerza la idea de que en el caso del Despacho Fiscal, el logro de una sinergia significativa entre todo el personal que labora en el mismo, redundará en un mayor compromiso de todos para lograr los objetivos organizacionales, por lo que deberá ser una de las prioridades del Fiscal a cargo lograr tal sinergia, utilizando las herramientas descritas en las unidades siguientes.

RESUMEN DEL TEMA:

El Despacho Fiscal es una organización en si misma, y como tal, tiene como objetivo brindar un servicio eficiente, eficaz y efectivo, reflejado en la expedición oportuna de dictámenes, basado en una gestión moderna y eficiente que fortalezca la credibilidad institucional.

Para lograr este fin, el Fiscal que asume la dirección de un Despacho Fiscal debe conocer perfectamente la estructura organizacional dentro del que se ubica y la sinergia organizacional existente en su Despacho, como elementos fundamentales para lograr un brindar un servicio eficiente, eficaz y efectivo como se propone, para esto, el Fiscal deberá tener la capacidad de lograr sinergias entre el personal para lograr el compromiso de todos en el logro de los objetivos.

TEMA 3: EL ADMINISTRADOR Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Identifique los recursos de capital inmaterial de su Despacho y plantee por lo menos tres formas en que estos recursos ayudarían a mejorar la gestión de su Despacho.
2. Si la gestión de su Despacho enfrenta un escenario restrictivo. Señale usted tres acciones inmediatas para optimizar la administración de sus recursos.
3. Plantee usted por lo menos tres acciones correctivas para evitar el despilfarro o pérdida de material en su Despacho.

Como se indicó líneas arriba, la **administración** es un proceso ordenado y productivo de dirigir grupos humanos, de manera coordinada y en pro de un objetivo común, mientras que la **gerencia** es la función que desempeña una persona para administrar una organización; dentro de este concepto ¿cuáles son los recursos de la organización, que debe administrar un directivo o gerente? Más concretamente, ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta el Jefe de todo Despacho Fiscal?

Para ello definiremos cuáles son los recursos de toda organización y partiendo de ello determinaremos los recursos con los que cuenta el Fiscal para llevar a cabo su gestión.

Actualmente, es muy clara la expresión “recursos de la organización”, porque ya los conceptos de la antigua administración de fábricas han trascendido el campo manufacturero y ahora se aplican, con las debidas adecuaciones y perfeccionamientos, al creciente campo de las empresas de servicios, a las organizaciones sociales, al gobierno y a las empresas sin fines de lucro, fundamentalmente.

3.1. Los recursos utilizables y su identificación

De ahí que ahora se exprese con claridad que los recursos de las organizaciones son¹⁸:

- a. Insumos: materias primas y otros elementos que ayudarán a producir bienes o suministrar servicios.
- b. Capital: edificios, terrenos, maquinaria, equipos, vehículos, infraestructura, dinero otros recursos financieros.
- c. Tecnología y Ciencia (I+D+I, que significa Investigación, desarrollo e innovación). Aquí están el llamado “know how”, las patentes, marcas, intangibles y, en general, lo que se conoce como propiedad intelectual.
- d. Recursos Humanos: capital intelectual o personal directivo (jefes) y personal operativo (de apoyo para la ejecución de tareas administrativas o de producción).

¹⁸ Editado de http://es.wikipedia.org/wiki/Factores_de_producci%C3%B3n para los fines del presente Manual.

- e. De Información: del sector de actividad, de oportunidades, de panoramas de mediano y largo plazo, de alcance territorial (visión internacional), de normatividad, de proveedores de bases de datos, etc.
- f. Capital Social, como variable explicativa de la mejora de la productividad que no resulta de los otros factores, sino del conocimiento conjunto de las personas que integran la organización o Despacho Fiscal.

Siendo que algunos especialistas simplifican los recursos indicados como sigue:

- a. Capital natural (los indicados como Insumos)
- b. Capital físico (los indicados como Capital)
- c. Trabajo material (los indicados como Recursos Humanos)
- d. Capital Inmaterial: know-how, organización, activos incorpóreos pero computables, trabajo inmaterial, economía del conocimiento (los indicados como Tecnología y Ciencia, de Información y Capital Social).

En cualquiera de estos casos, dentro de la empresa privada, la prioridad será invertir los recursos de la organización, dentro de un equilibrio riesgo rentabilidad que permita en el tiempo, crear valor dentro de dicha organización, el éxito se medirá en base a la capacidad de crear valor que tengan los Gerentes o Administradores de dichas organizaciones.

3.2. Administración de recursos en un escenario restrictivo

Siendo como se ha definido, el Despacho Fiscal una entidad pública cuyo objetivo primordial es ofrecer al usuario un servicio eficiente, eficaz y efectivo, su objetivo no es lograr rentabilidad, entendida como ganancia económica, sino lograr una ganancia social, entendida como la obtención de la confianza ciudadana en el sistema y por tanto el fortalecimiento de la credibilidad institucional.

En este contexto, respondamos entonces la pregunta ¿qué debe administrar el Jefe de todo Despacho Fiscal?. Podemos señalar en general, que el Fiscal tendrá dos tipos de recursos que gestionar:

- a. Recursos Humanos (personal Fiscal y administrativo a su cargo), existentes en el Despacho, con las limitaciones propias de que el Fiscal no tiene injerencia en cuanto a la selección, contratación, rotación, evaluación, línea de carrera, salario y/o estabilidad del personal asignado a su Despacho .
- b. Insumos (material logístico como papeles, lapiceros etc.), dentro del marco de un régimen presupuestario limitado.
- c. Capital (la infraestructura, equipos de cómputo y tecnología), en algunos casos, con restricción de medios informáticos que permitan brindar un servicio integrado.

En este escenario restrictivo, el Fiscal se convierte en un Gerente o Administrador con la responsabilidad de administrar recursos en un escenario de recursos restringidos y controlado por las normas del Sistema Nacional de Control; motivo por el cual, deberá ser muy reflexivo en las formas de administrar dichos recursos, por ejemplo:

En la gestión de los recursos humanos o mejor denominado “Gestión del potencial humano”, el Fiscal podrá:

- a. Evaluar la posibilidad de implementar internamente un sistema de motivación e incentivos dirigidos a su personal.
- b. Optimizar la designación de funciones entre el personal a su cargo, acorde a sus competencias.

- c. Evaluar la posibilidad de implementar internamente un sistema de reconocimiento de méritos entre su personal, por la labor realizada, semanal, mensual o trimestralmente.

Dicho esto, la pregunta obligada es cómo administrar correctamente los recursos de la organización. Para ello es necesario precisar que el Fiscal Provincial cuenta con recursos limitados teniendo en consideración la carga procesal que debe afrontar; el personal Fiscal y administrativo es insuficiente; por lo que sería bueno que el Fiscal Provincial como una forma de ahorrar recursos, precise de manera mucho más clara las tareas que debe cumplir cada integrante del Despacho, con la finalidad de que se ahorre tiempo y se mejore la calidad del trabajo, por ejemplo establecer que sea uno de los Fiscales adjuntos el que se encargue de las diligencias externas fuera del Despacho y el otro que vea los casos más complejos del Despacho Fiscal. Otra medida podría ser que el Fiscal Provincial disponga que el adjunto que va a atender una diligencia fuera del Despacho, aproveche en visitar la comisaría de ese sector, para agilizar la investigación de las denuncias encargadas a dicha Comisaría, y así optimizar el tiempo y los recursos de la organización.

RESUMEN DEL TEMA

Los Recursos de la Organización son todos los elementos que conforman una empresa y que son susceptibles de ser administrados. En el Despacho Fiscal podríamos decir que los recursos de la organización que le toca administrar a un Fiscal dentro de su Despacho son: Los Recursos Humanos (personal Fiscal y administrativo a su cargo); los Insumos (material logístico como papeles, lapiceros etc.) y el Capital (la infraestructura, equipos de cómputo y tecnología).

Estos recursos son limitados teniendo en consideración la carga procesal que se afronta ya que el personal Fiscal y administrativo es insuficiente; por ello es necesario que el Fiscal Provincial, precise de manera clara la tareas que debe cumplir cada integrante del Despacho, con la finalidad de que se ahorre tiempo y se mejore la calidad del trabajo.

TEMA 4: MARKETING INTERNO

PREGUNTAS GUÍAS

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Diagrame las relaciones de trabajo de su Despacho, identificando las actividades de apoyo y de interacción.
2. De las relaciones de trabajo identificadas, señale usted las que considera le generan eficiencias y cuáles le ocasionan ineficiencias en su gestión.
3. En base a su respuesta anterior. Plantee las medidas correctivas que considera necesarias para mejorar las actividades de apoyo relaciones al marketing interno existente dentro de su organización (Despacho).

INTRODUCCIÓN

Habiendo definido anteriormente que el Despacho Fiscal es una organización en sí misma y que uno de los elementos fundamentales para el logro de los objetivos institucionales es la sinergia organizacional que se produce dentro de las relaciones de trabajo, cabe preguntarse, ¿Dónde debe desarrollarse esta sinergia?, ¿Importa únicamente las relaciones con el usuario exterior?, ¿Cómo se gestionan las relaciones internas dentro de la organización? Todas estas preguntas se entenderán y contestarán bajo el concepto de “Marketing Interno”.

El concepto de marketing interno nada tiene que ver con compra-venta, que es la gran confusión cuando se escucha la palabra *marketing*. Si bien es cierto que el término se acuñó y desarrolló en el mundo de la empresa privada de negocios y en los Estados Unidos, con el tiempo ha trascendido este campo y ahora se aplica en toda actividad humana donde hay interacción de personas.

Se habla ahora, además y con toda propiedad, de marketing institucional (para organizaciones sin fines de lucro), marketing público (de instituciones gubernamentales), marketing de personas (personalidades y hasta uno mismo), marketing de ciudades (Carnaval de Río, Machu Picchu, Varadero, Paris, Miami, etc.), marketing social (campañas de la Cruz Roja, ligas de lucha contra el cáncer, “no a las drogas”, etc.), marketing de ideas (religiones para fortalecer su fe, captar creyentes, fijar ritos, paradigmas, etc.), marketing político (personas o grupos en busca del poder), etc. Obviamente, también se habla normalmente de marketing interno en las empresas u organizaciones.

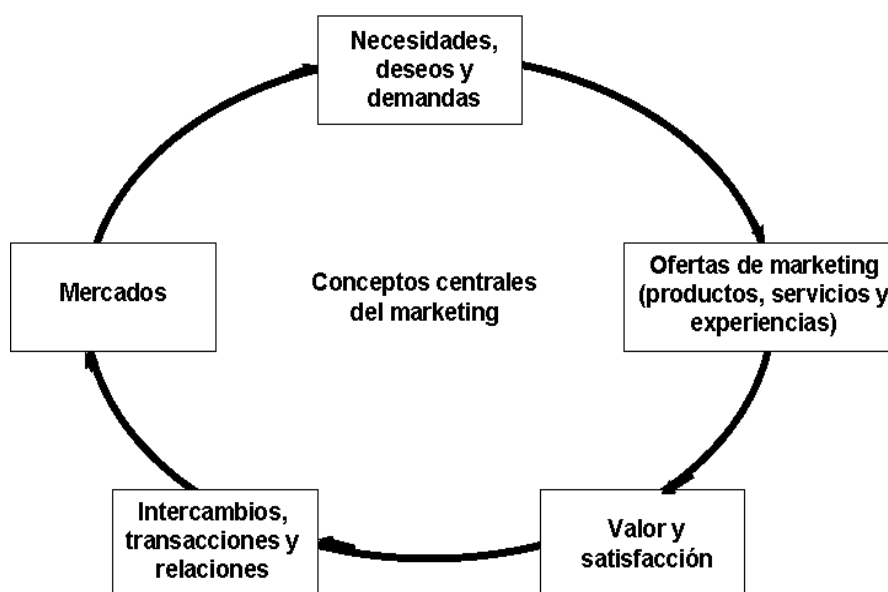
4.1. Conceptos generales

Antes de ir de frente al concepto de marketing interno, es necesario saber primero qué es marketing en general. Cabe, entonces, buscar una moderna definición de marketing. La búsqueda es rápida, porque siguen publicándose con mucha profusión los libros del autor estadounidense Philip Kotler, quien todavía sigue difundiendo sus estudios por todo el mundo. Kotler, ahora con varios colaboradores, define al Marketing de la manera siguiente:

“El marketing se define como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”.

Para explicar esta definición pasaremos a analizar los siguientes conceptos centrales del marketing: necesidades, deseos y demandas; ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias; valor y satisfacción; intercambios, transacciones y relaciones; y mercados.”

Para ello, este importante autor utiliza un excelente y didáctico gráfico:



Siempre siguiendo a Kotler, a continuación se glosan breves explicaciones de los conceptos centrales de marketing:

Necesidades, Deseos y Demandas

Necesidades

Estados de carencia.

Deseos

Forma que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y por la personalidad del individuo.

Demandas

Deseos humanos que vienen determinados por una capacidad adquisitiva concreta.

Ofertas de marketing: productos, servicios y experiencias

Oferta de marketing

Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

Valor y satisfacción

Normalmente los consumidores encuentran una amplia selección para satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo escogen entre tantas ofertas de marketing? Los consumidores toman estas decisiones en base a sus percepciones sobre el valor y sobre la satisfacción que le ofrecen los diversos productos y servicios.

El valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el costo de obtención de ese producto. Los consumidores se forman una serie de expectativas acerca del valor de las diversas ofertas de marketing y compran en consecuencia. ¿Cómo se forman los consumidores estas expectativas? Éstas se basan en experiencias de compra pasadas, en opiniones de amigos, y en la información y las promesas del vendedor y de los competidores.

El nivel de satisfacción del cliente tras una compra depende de la medida en que los resultados del producto cumplan las expectativas del consumidor. La satisfacción del cliente ejerce una influencia primordial en el comportamiento de compra futuro. Los clientes satisfechos volverán a comprar y contarán a otros sus experiencias positivas. Los clientes insatisfechos cambiarán hacia los competidores y menospreciarán el producto delante de otros.

Intercambio, transacciones y relaciones

Intercambio

Acción de obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio.

Transacción

Canje de valores entre dos partes.

El marketing consiste en las medidas tomadas con el fin de establecer y conservar **buenas relaciones de intercambio** con un público objetivo, siempre en relación a un producto, a un servicio, a una idea, o a cualquier otro objeto.

Mercados

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Podemos señalar que el concepto de marketing interno engloba en cierta forma los conceptos anteriormente señalados: necesidades, deseos y demandas; ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias; valor y satisfacción; intercambios, transacciones y relaciones; y mercados, por lo que el Despacho Fiscal debe ser enfocado como parte integrante de todo el Sistema Fiscal, contribuye y a su vez depende de todos los órganos que conforman el Ministerio Público.

La importancia de esta relaciones internas la comprobamos, por ejemplo en la Ley 29286 publicada el 17 de noviembre del 2008, que modificó la Ley Orgánica del Ministerio Público, se estableció en ella que las funciones que antes desempeñaban los Decanatos Provinciales y Superiores sean asumidos por el Presidente de la Junta de Fiscales Superiores y Provinciales respectivamente, siendo por tanto, necesario redefinir las relaciones internas dentro de esta nueva estructura organizacional.

4.2. ¿Qué es marketing interno?

De lo expuesto se desprende que el Marketing Interno no es otra cosa que las interrelaciones que se tejen dentro de cada uno de los componentes de la empresa entendida como un microcosmos, donde existen personas y grupos de personas, con necesidades o problemas individuales y grupales, para lo que buscan satisfactores o soluciones, en pro del cumplimiento de sus responsabilidades y del logro de los objetivos institucionales y de sus propios objetivos.

Por lo tanto, a base de la definición general del marketing, el marketing interno puede definirse de la manera siguiente:

Conjunto de personas o grupos de una empresa u organización, con necesidades o problemas de función, para cuya consecución de satisfactores o soluciones están dispuestos a intercambiar su tiempo, colaboración u otro valor que aprecie o espere su “proveedor” interno.

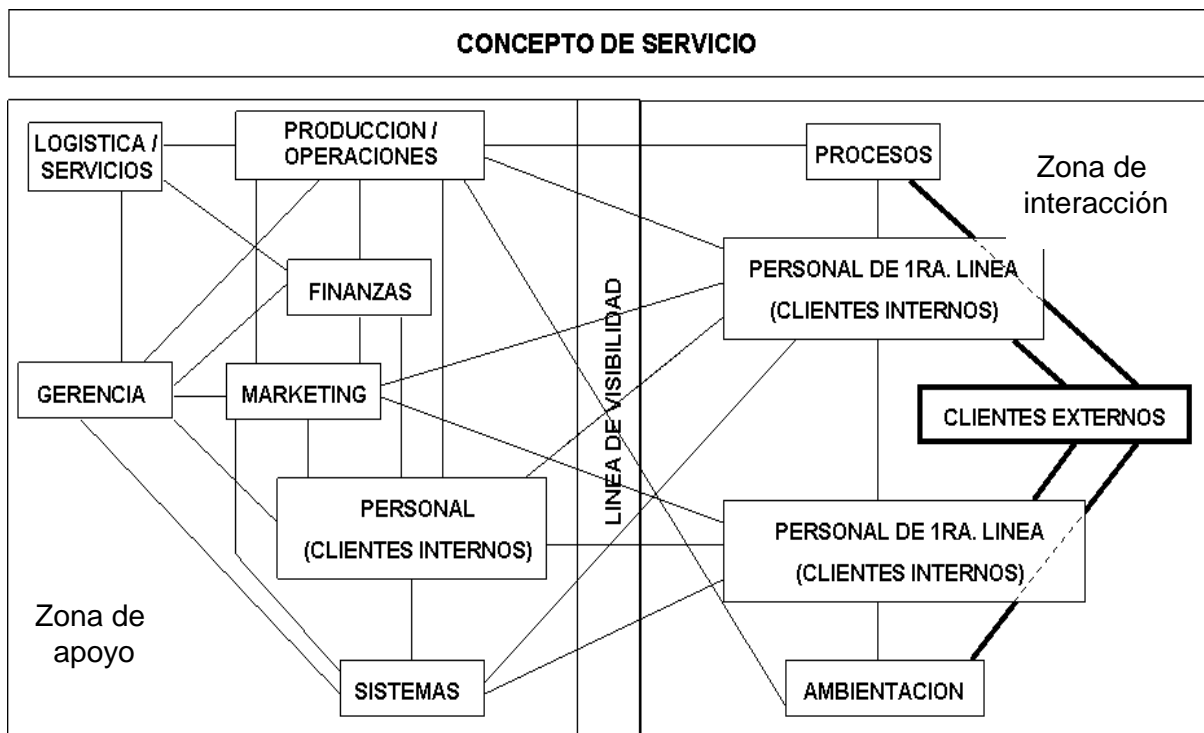
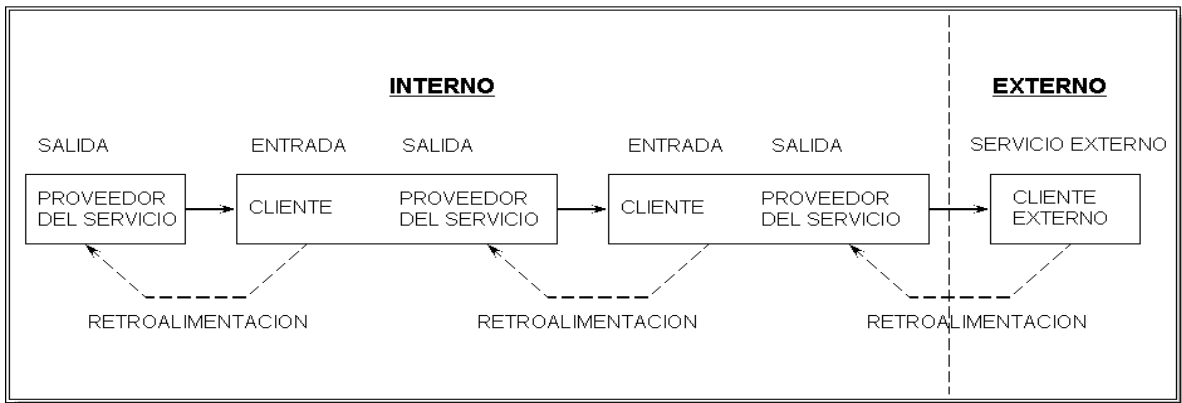
En el caso específico del Ministerio Público estas interrelaciones podrían ser las siguientes:

- La Junta de Fiscales Provinciales y su Presidente y a su vez la Junta de Fiscales Superiores y su Presidente, depende directamente de la Junta de Fiscales Superiores y su Presidente.
- La Gerencia General del Ministerio Público es cliente de la Dirección de Sistemas, porque le debe procesar la planilla de pago de los trabajadores. Si Sistemas falla, los trabajadores reclamarán de diversa forma y modo, pues “no han sido bien atendidos por la Gerencia General”. Su problema no es con Sistemas, sino con la Gerencia. El Gerente y su equipo serán, entonces, clientes insatisfechos de Sistemas.
- Pero Sistemas, además de ser proveedor de la Gerencia, es a la vez su cliente, si Sistemas no tiene el personal técnico que hubiera solicitado, en calidad y en número, entonces no estará en condiciones de brindar un buen servicio informático, no sólo a la Gerencia, sino a toda la organización del Ministerio Público.

Y así se podría seguir tejiendo interrelaciones entre todos quienes conforman una empresa u organización. Pero debe quedar claro que todo el potencial de una empresa u organización tiene obligaciones que cumplir y ser responsables de sus actos, en función a lo que los conductores del sistema han dispuesto: la empresa u organización debe, al final, ofrecer una resultante en forma de satisfactores de necesidades o soluciones de problemas de sus clientes, público, ciudadanos o sociedad en general. Y ello debe ser producto de un conjunto de interrelaciones internas de colaboración y cooperación de todo el recurso humano de la organización.

Algunos gráficos comunican y explican mejor que las palabras:

Funciones internas del servicio y clientes internos



La línea de visibilidad es el límite de interacción entre los usuarios y el Despacho. El usuario desconoce lo que sucede al interior del Despacho.

Queda claro que permanentemente se tejen interrelaciones entre todos quienes conforman una empresa u organización, donde cada uno de ellos tiene una condición de cliente y usuario a la vez, por lo que, la eficiencia con la que brinden el servicio interno o la satisfacción que reciban de su necesidad interna, será fundamental para comprender o manejar el concepto de una organización eficiente; si las partes de la organización están satisfechas, la organización en general estará satisfecha y esto redundará que brinde un mejor servicio al usuario de la organización, en este caso, al usuario del Sistema de Administración de Justicia.

Un tema que debe siempre ser tomado en cuenta por los Fiscales es que el usuario del Sistema, no conoce ni tiene que conocer los problemas o limitaciones internas del Despacho, el cliente externo únicamente identificará las acciones, comportamientos o formas con las que es atendido o como es atendido su pedido, esto es lo que se conoce como la zona de interacción; el cliente externo se creará una percepción del servicio en base a lo que reciba en la zona de interacción, no siendo de su importancia, lo que no ve, es decir, lo que sucede en la zona de apoyo.

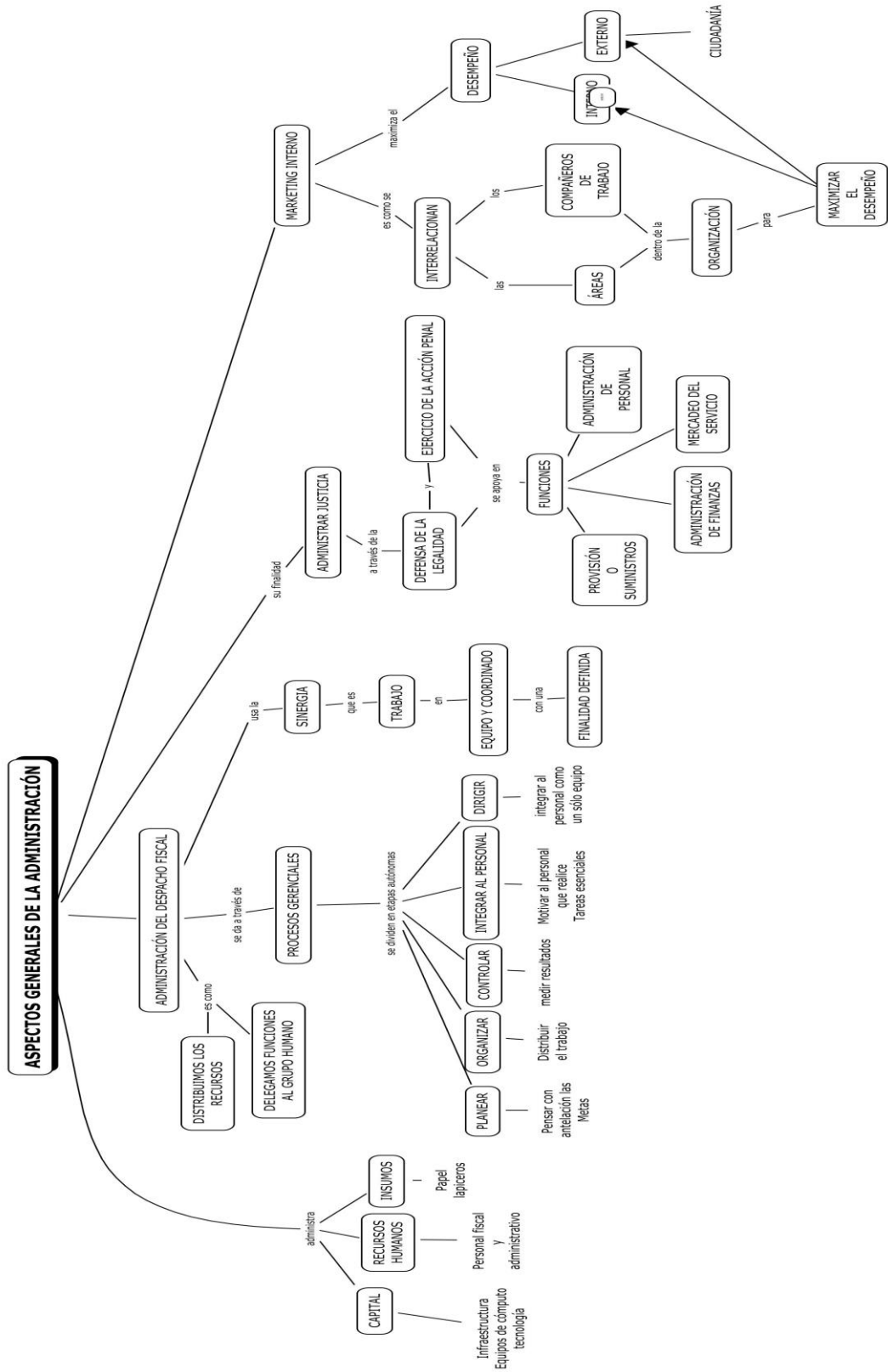
La zona de apoyo, donde se desarrollan las relaciones de marketing interno, es la zona fundamental para brindar un buen servicio, como hemos señalado “la eficiencia con la que brinden el servicio interno o la satisfacción que reciban de su necesidad interna, será fundamental para comprender o manejar el concepto de una organización eficiente; si las partes de la organización están satisfechas, la organización en general estará satisfecha y esto redundará que brinde un mejor servicio al usuario de la organización”.

RESUMEN DEL TEMA

Marketing Interno: Conjunto de personas o grupos de una empresa u organización, con necesidades o problemas de función, para cuya consecución de satisfactores o soluciones están dispuestos a intercambiar su tiempo, colaboración u otro valor que aprecie o espere con su “proveedor” interno.

La eficiencia y satisfacción que obtenga estos clientes – usuarios, dentro de su propia organización será base para identificar a una organización eficiente; la existencia de una “zona de apoyo” que brinda un servicio eficiente a la “zona de interacción”, redundará en un cliente externo que recibe un servicio eficiente y por tanto adquiere una “percepción” de eficiencia. Al cliente externo no le preocupan los problemas de la zona de apoyo sino sus propios problemas, lo que exige es recibir un buen servicio.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 01



AUTOEVALUACIÓN

Usted ha concluido la primera unidad didáctica, lo invitamos a resolver la presente autoevaluación.

- 1.- ¿Cuál es la diferencia entre Gerente y Administración?
- 2.- ¿Cuáles son los grandes pasos de la Administración?
- 3.- Señale la principal característica y límite de cada una de las escuelas conceptuales de la administración.
- 4.- Dentro de una organización *el Planear* es útil para:
 - a. Establecer procedimientos idóneos para alcanzar objetivos.
 - b. Que los miembros sub. alternos elijan sus procedimientos.
 - c. Tomar medidas coercitivas.
 - d. No es necesario planear.
- 5.- En la historia de la administración científica, el francés Henry Farol planteó los procesos gerenciales, señale cuál de los siguientes no es uno de ellos según su doctrina:
 - a. El ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización.
 - b. Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.
 - c. Establecer el ambiente adecuado y ayudar a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.
 - d. Piensan con antelación en sus metas y acciones basadas en corazonadas.
- 6.- Reconoce la influencia de determinadas soluciones sobre los patrones del comportamiento organizacional: “La práctica administrativa depende de las circunstancias”, nos referimos a la escuela:
 - a. Matemática de la “ciencia de la administración”
 - b. De sistemas
 - c. De la teoría de las decisiones
 - d. De contingencias o situacional
- 7.- Es una herramienta fundamental en toda organización, ellas no permite generar mejoras cuantitativas y cualitativas en la producción ya que pontencializa las habilidades del factor humano dentro de la organización.
 - a. Sistema Estructural
 - b. Sinergia Organizacional
 - c. Cultural Organizacional
 - d. La matriz FODA

CASO NRO 01:

EL FISCAL RECIÉN NOMBRADO

El Dr. Juan H fue designado Fiscal Provincial en la ciudad de Huánuco por el Consejo Nacional de Magistratura. El día de inicio de sus funciones, acude a su nuevo Despacho, ubicado en la calle La Legalidad ante todo N° 666. El Fiscal saliente lo recibe, le da la bienvenida y le presenta al personal del Despacho. Luego, ingresan a la oficina privada. El Fiscal Saliente le hace entrega de un informe de la situación de los procesos actuales, así como de la carga procesal pendiente. Luego, se produce la cordial despedida entre ambos magistrados.

Luego de ver lo urgente por atender de inmediato, así como de revisar su agenda de actividades para los días subsiguientes, que le presentara su asistente principal, reúne a todo el personal del Despacho y les manifiesta su complacencia de iniciar labores con ellos. Enfatiza la importancia del trabajo de todos y cada uno de sus nuevos colaboradores y les manifiesta que las puertas de su oficina están abiertas a todos ellos y que no duden en plantearle preguntas o sugerencias.

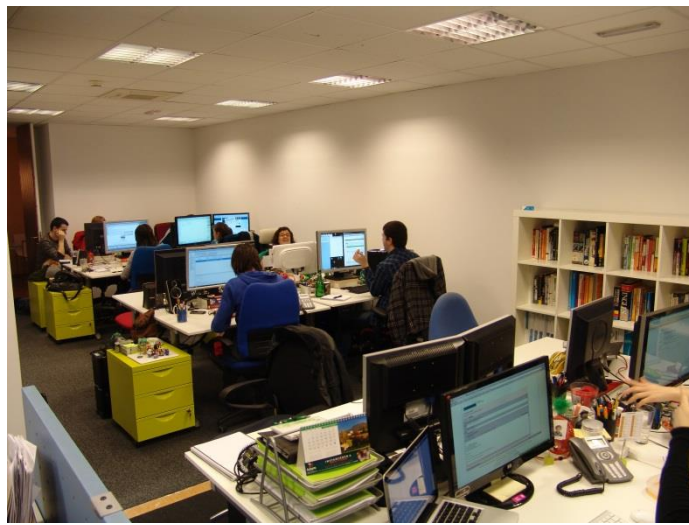
Al día siguiente inicia su trabajo y, paralelamente, atiende a las diversas personalidades de la ciudad que lo visitan para felicitarlo, así como responde las comunicaciones recibidas con el mismo fin.

PREGUNTAS

Según el siguiente caso responda las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted el informe de situación que hace entrega el Fiscal saliente, al Doctor Juan H. suficiente para conocer la situación del Despacho?
2. ¿Qué acciones tomaría usted, en el caso del Doctor Juan H, para asegurarse de conocer plenamente la situación del Despacho?
3. Detalle las relaciones de trabajo que identifique en su nuevo Despacho y establezca las que considera le ocasionan cuellos de botella a su gestión.

UNIDAD 02



EL FACTOR HUMANO EN LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL

**Tema
02**

EL FACTOR HUMANO EN LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL

CAPACIDADES

Comprender la importancia de la gestión de los recursos humanos para el logro de los objetivos de la gestión, adquiriendo competencias para la aplicación de herramientas motivacionales.

CONTENIDOS

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<p>Tema 01: El Fiscal y la gestión de los recursos humanos.</p> <p>Tema 02: Comportamiento organizacional.</p> <p>Tema 03: Liderazgo.</p> <p>Tema 04: Sistema de incentivos al personal.</p> <p>Tema 05: Marketing Fiscal.</p> <p>Tema 06: El ciudadano como usuario del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica el marco conceptual de la gestión de los recursos humanos y comprensión de la cultura organizacional existente • Aplica políticas de incentivos al personal • Comprende la importancia de lograr sinergias en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera la gestión del recurso humano como lo más importante dentro del Despacho Fiscal.

CASO PRÁCTICO

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN

TEMA 1: El Fiscal y la Gestión de los Recursos Humanos

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

Responda las siguientes preguntas:

1. Defina las variables que utilizaría para determinar si el trabajo de su personal es eficiente para su gestión.
2. ¿Consideraría necesario conocer los factores que inciden en la satisfacción de sus trabajadores y/o los problemas que los aquejan? ¿Por qué?.
3. ¿De qué manera podría incentivar los factores positivos de sus trabajadores para que mejoren sus capacidades de trabajo?.

INTRODUCCIÓN

Cómo señalamos anteriormente, el Fiscal se convierte en el Gerente o Administrador de dicha organización, por tanto, tiene entre otros roles el de administrar recursos en un escenario de recursos limitados, motivo por el cual deberá ser muy reflexivo en la forma de administrar dichos recursos. Uno de estos recursos fundamentales será el recurso humano, que para algunos se convierte en el recurso más importante en toda organización. Puede haber recursos físicos (insumos, materias primas, suministros, etc.), recursos de capital (infraestructura, edificios, equipos, tecnología, dinero, etc.), recursos de información (física, virtual y en tiempo real, digitalizada, etc.), pero sin personas nada funcionará, nada se hará.

Prácticamente todas las empresas e instituciones exitosas en el mundo se caracterizan por tener equipos humanos altamente cohesionados y mentalizados hacia los fines de sus organizaciones. Este razonamiento, guardando las distancias del caso, hace recordar un famoso pasaje del discurso de John Kennedy, al asumir la presidencia de los Estados Unidos, en Washington, el 20 de enero de 1961:

“Así pues, compatriotas: pregúntense no lo que su país puede hacer por ustedes, sino lo que ustedes pueden hacer por su país. Conciudadanos del mundo: pregúntense no qué pueden hacer por ustedes los Estados Unidos de América, sino qué podremos hacer juntos por la libertad del hombre”.

Si analizan bien estas palabras, se encontrará un perfecto binomio del líder (mandatario) con sus equipo humano (ciudadanos, mandantes o electores y sociedad toda).

Y, a vuelo de pájaro, se puede recordar en el mismo concepto de binomio líder-equipo humano, algunos de los muchísimos casos de la historia peruana y universal: Jesucristo, Cristóbal Colón, Simón Bolívar, José de San Martín, Andrés Bello, etc. Se pueden citar más ejemplos similares o equivalentes para rescatar de su ejemplo muchas

lecciones que se deben aplicar en la conducción de todo tipo de organizaciones. La alta y noble misión de los Despachos Fiscales, por ende, obliga a sus Jefes a ser verdaderos líderes integrados a sus recursos humanos.

Y no hay excusas, porque siguen los mensajes en esa línea: los lemas del actual presidente de los Estados Unidos, señor Barack Obama, que lo llevaron a la Casa Blanca, fueron “Cambio” y “Sí podemos”. El cambio todos lo hacen y esperan siempre, pero cuando se convierte en algo repetitivo (círculo vicioso), se transforma en rutina, en aburrimiento, en rechazo. Es, entonces, responsabilidad de todo Jefe de Despacho Fiscal crear siempre las condiciones favorables para el cambio hacia mejor, el cambio innovador, el círculo virtuoso que lo llevará al éxito.

Todo jefe de Despacho Fiscal debe siempre evitar la parálisis paradigmática en su organización (“así siempre se hizo”) y propender al cambio o superación de los paradigmas o fórmulas del éxito, que van cambiando en el tiempo por diversas razones: tecnología, telecomunicaciones, globalización, uniones económico-comerciales, cambio o superación de leyes de comportamiento social, psicológico y antropológico, etc.

Finalmente, todo Jefe de Despacho Fiscal puede decir o llegar a decir la famosa expresión de Henry Ford: “soy un hombre que ha sabido rodearse de gente inteligente.

1.1 Nuevos enfoques para el trabajo del Fiscal con sus recursos humanos

En este contexto, para lograr que su Despacho sea eficaz los Jefes de Despacho deben buscar que sus recursos humanos se integren como binomio con él. Buscar que el binomio sea competente; es decir, que el binomio tenga competencia (pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado) y que las desarrolle dentro del servicio Fiscal, lo que en el ámbito empresarial se denomina “ventajas competitivas”. Véase lo que al respecto dice Thomas O. Davenport¹⁹.

La conceptualización del trabajador en este caso, lo debe integrar como parte esencial del engranaje, donde su aporte no sea considerado como un simple deber u obligación, dada su condición de trabajador, sino que por el contrario su aporte sea producto de la propia convicción del trabajador, de que dicho aporte es substancial para lograr el éxito de la organización. Esta es la diferenciación que encontramos entre considerar al trabajador como un activo o un inversor dentro de la organización, conforme las definiciones que señalamos adelante.

- ***El paradigma del trabajador como activo: la ortodoxia***

Comúnmente se consideró que “Los trabajadores son activos”²⁰, esta metáfora ha sido dominante de los directivos de finales del siglo XX. Y considera que las personas constituyen para la mayoría de las empresas el motor principal de su prosperidad, sin embargo, ¿Qué otros factores contribuyen al éxito estratégico?, en ciertos aspectos, la metáfora de los activos no llega a expresar plenamente el valor que los individuos aportan a su lugar de trabajo y el control que ejercen sobre su inversión.

¹⁹ Davenport, Thomas O. Capital Humano – Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera edición en español: Barcelona, España. Septiembre, 2000. Editado para este Manual de las Págs. 22, 23, 25 y 34.

²⁰ Activo, en contabilidad, es: Conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo, y que se reflejan en su contabilidad. Aceptación económica del diccionario de la RAE. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición en línea: www.rae.es/rae.html

Esta consideración ha sido rechazada por varios autores. En palabras de Eric Flamholtz, un experto en contabilidad empresarial: "Tratar a las personas como activos es confundir al agente que proporciona servicios con el activo en sí mismo (los servicios esperados).

Estas críticas ponen énfasis en la participación del individuo, del trabajador en la creación de valor dentro de la organización, no es que la organización explote u obtenga un beneficio del trabajador de la organización, sino que el trabajador participe de una manera positiva, proactiva, en la generación de valor dentro de la organización, así ahora se habla de la presencia del trabajador inversor.

- ***Capital igualmente valioso: la nueva metáfora de los trabajadores como inversores***

Con el avanzar de los análisis conceptuales, se arriba al criterio de considerarlos como inversores; es decir, se llega a la hora de llevar la metáfora de los activos a un nuevo nivel, de concebir a los trabajadores como propietarios o inversores de capital humano.

En la metáfora del trabajador como inversor subyacen dos ideas importantes; propiedad y rendimiento sobre la inversión.

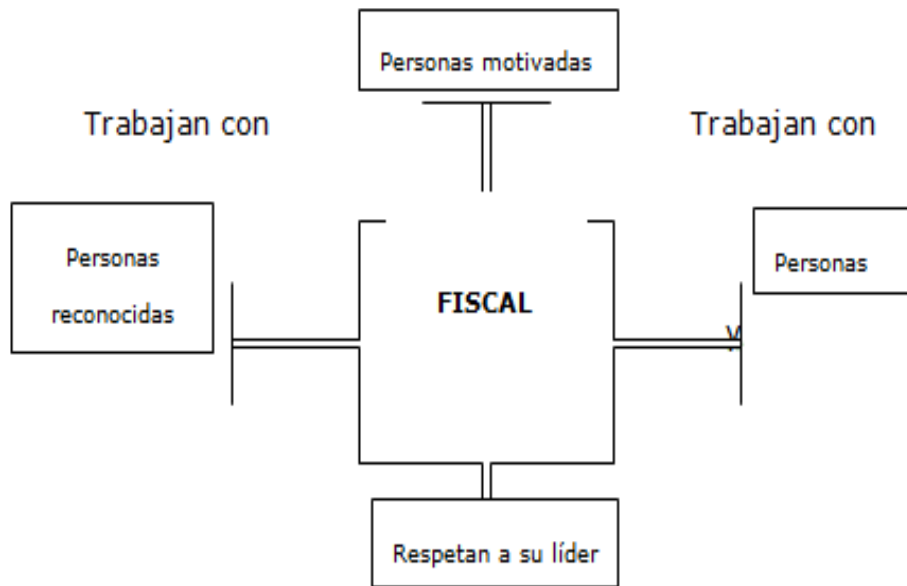
- **¿Qué significa ser trabajador inversor?**

La consideración de los empleados como inversores pone de relieve un hecho esencial de la vida laboral: el trabajo constituye un intercambio de valor en dos sentidos, no una explotación unilateral de un activo por parte de su propietario.

En este momento del análisis, un lector reflexivo (y todos los magistrados lo son) formulará las siguientes preguntas:

- ¿Tiene fuerza para subsistir este punto de vista?
- ¿No será sustituido dentro de media década por una nueva metáfora, de la misma manera que quedaron olvidadas las anteriores?
- ¿Significará el próximo cambio en nuestros avatares económicos un retorno a las épocas antiguas y aviesas que los empleados sean considerados como costes?

En consecuencia, no puede tratarse como un enunciado el tema referido al Juez y sus recursos humanos. El Jefe de todo Despacho Fiscal, además de su inherente formación jurídica, cuando gerencia, debe trabajar con personas motivadas, coordinadas, organizadas, reconocidas como seres humanos y que además respetan a su líder.



Para lograr estas consideraciones, el Juez debe poder identificar, el nivel de identificación de su personal con el trabajo que realiza, con los objetivos de la institución; el tipo de comportamiento organizacional que existe al interior de su organización – Despacho Fiscal –; deberá desplegar sus dotes de líder y en base a su conocimiento y experiencia determinar el mejor sistema de incentivos al personal para su completa compenetración con los objetivos de la organización.

RESUMEN DEL TEMA

El recurso humano del Despacho Fiscal debe ser considerado como el elemento más importante de la organización, lograr su compenetración con los objetivos de la organización es fundamental para el éxito de su labor. El trabajador como tal, no debe ser visto como un simple activo del que se obtenga una utilidad, sino que debe motivársele para que se vea como un inversor, que tome conciencia de que su trabajo, su esfuerzo y dedicación al logro de los objetivos institucionales, generará un beneficio para toda la organización y que el logro de tales objetivos es beneficioso para él.

TEMA 2: Comportamiento Organizacional

PREGUNTAS GUÍA:

Indicaciones

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Describa los usos y costumbres que se dan dentro de su Despacho y que usted calificaría como parte de su Comportamiento Organizacional.
2. El Comportamiento Organizacional de su Despacho, influye positiva o negativamente en el logro de sus objetivos como Fiscal.
3. ¿Qué acciones tomaría para cambiar el Comportamiento Organizacional negativo que afecta a los objetivos de la Institución? Identifique actividades.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa (Despacho Fiscal).

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa (Despacho Fiscal) es un reto nunca antes pensado por los gerentes (Jefes de Despacho) y que hoy constituye una de las tareas más importantes. La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

2.1 ¿Qué significa comportamiento organizacional?²¹

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

1. Las **variables dependientes** que consideran algunos autores o que remarcan más son:
 - **Productividad.** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
 - **Ausentismo.** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

²¹ Editado del documento: Comportamiento organizacional, enviado a Monografias.com por Pedro Martínez.

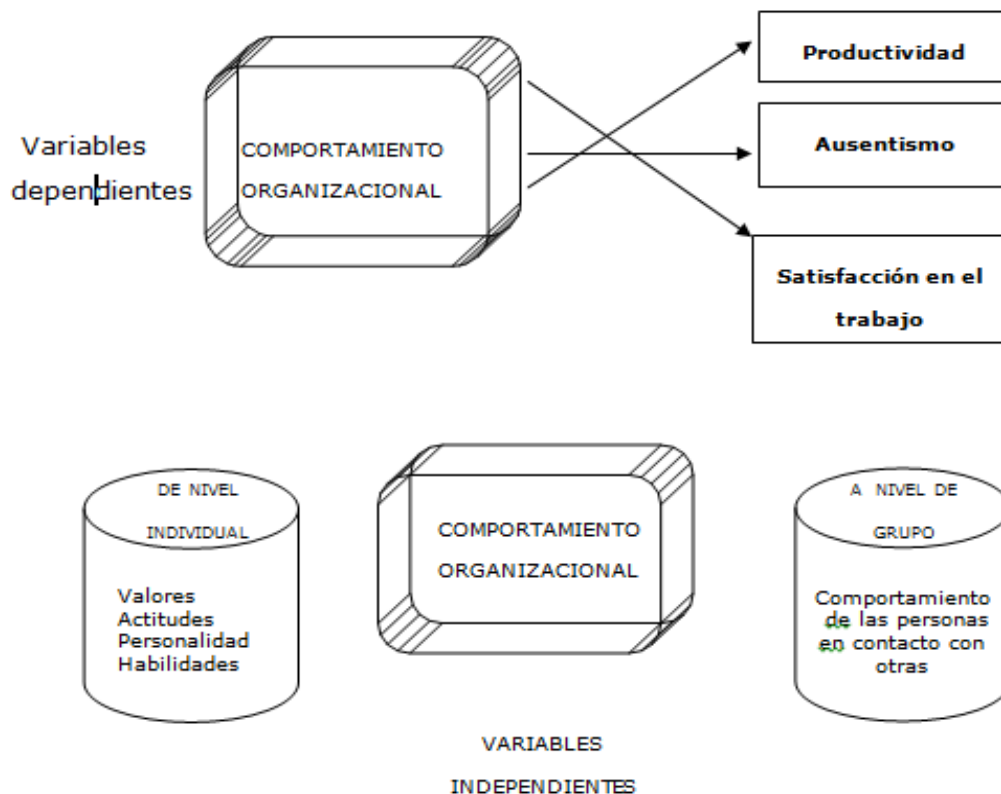
Sitio web:

<http://www.monografias.com/trabajos6/compo/compo.shtml#cap1>

- **Satisfacción en el trabajo.** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

2. Las **variables independientes** que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del **nivel individual.** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a **nivel de grupo.** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,



Comportamiento de las personas y de sus grupos en las organizaciones (Despacho Fiscal)

Todas las personas que laboran en una empresa o institución, como el Despacho Fiscal, tienen obviamente un accionar o comportamiento, que se conoce como **Comportamiento Organizacional**.

En este tema, se han efectuado muchos desarrollos conceptuales en dos grandes planos: el de los jefes o administradores y el de los trabajadores subalternos o aliados inversionistas.

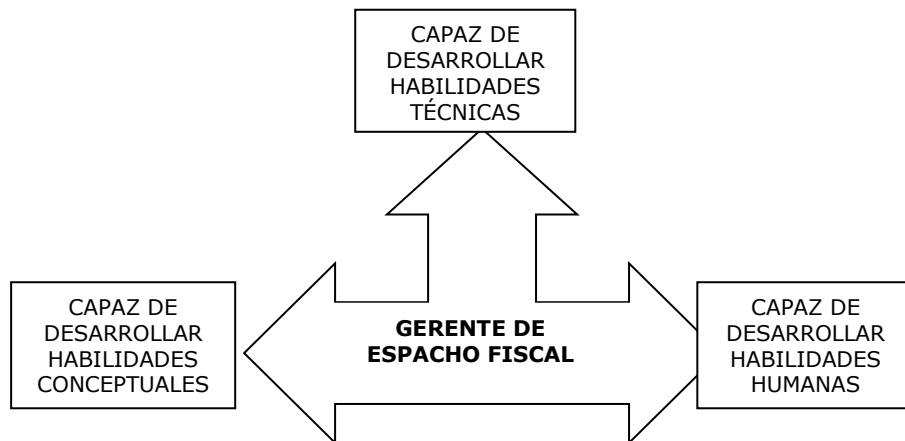
El nivel del Jefe o Administrador del Despacho Fiscal

¿Cuál es su Papel como gerente?²²

Se toman en cuenta tres tipos de papeles:

- 1) Interpersonales
- 2) Información
- 3) Decisión

Todo gerente (Jefe de Despacho Fiscal) debe ser capaz de desarrollar habilidades **técnicas** (aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), habilidades **humanas** (capacidad de trabajar con otras personas) y habilidades **conceptuales** (habilidad para sobrellevar situaciones complejas), para conducir su organización de manera eficiente, con capacidad para interrelacionarse, motivar y guiar al grupo humano bajo su dirección.



El nivel de los trabajadores subalternos

Los trabajadores tienen tres tipos de comportamiento en una organización: individual, en el grupo (grupal) y entre grupos (intergrupal).

1) Comportamiento individual del trabajador

En este caso, por más que interactúe con otras personas, el trabajador siempre tenderá a su individualidad, a no ser que fuerzas de su contexto laboral lo hagan cambiar de parecer, no necesariamente a la fuerza. La personalidad del individuo siempre se mantendrá, pero se definirá en sus contextos: familiar, amical, laboral, general. En este punto cabe recordar al filósofo español Ortega y Gasset, cuando dijo que "El Hombre (varón o mujer) es él y su circunstancia".

2) Comportamiento del trabajador en el grupo

Cuando el individuo forma parte de un grupo laboral, dentro de la misma organización, generalmente tiene dos referentes grupales: su grupo formal de trabajo (por ejemplo, su sección) y su grupo informal (por amistad, hobby o distracción, deportes, creencias, etc.). El Jefe de todo Despacho Fiscal sabe quiénes son los líderes de los grupos formales, puesto que él los designó; pero debe tener en cuenta que los grupos informales también tienen sus propios líderes, y a quienes debe saber identificar por razones de buena gestión del Despacho.

El comportamiento de los trabajadores en sus grupos formales o informales es obviamente diferente a su propio comportamiento. Aquí funcionan muchos principios sociológicos,

²² Editado del documento: Comportamiento organizacional, enviado a Monografias.com por Pedro Martínez.
Sitio web:
<http://www.monografias.com/trabajos6/compo/compo.shtml#cap1>

psicológicos o antropológicos. Por no ser materia de este Manual profundizar en el estudio de estos principios, baste recordar algunas expresiones que hacen obviar explicaciones: “la unión hace la fuerza... y la fuerza la acción”, “Fuenteovejuna: todos a una”, “la masa no piensa, actúa”, etc.

3) Comportamiento de los trabajadores entre grupos

Los mismos grupos formales o informales generan comportamientos diversos, según las circunstancias: competencia, solidaridad, oposición, rechazo; es decir, amores y desamores.

También se puede abundar mucho en el comportamiento intergrupar, pero queda el reto para los señores Jefes de Despacho Fiscal ahondar en las características de estos comportamientos.

En este sentido, algunas expresiones o anécdotas permiten ahorrar explicaciones:

- a) Dentro de la organización (Despacho): “el grupo del Fiscal Adjunto Juanito está emitiendo más dictámenes Fiscales que nosotros... hagamos algo para superarlos”, “el equipo del Fiscal Provincial se quedan trabajando hasta altas horas de la noche....nos están malogrando el horario”.
- b) Fuera de la organización (Despacho): “Para el clásico Alianza-Universitario del domingo, nuestro Comando irá con todo”, “al pueblo pan y circo”. “el domingo iremos a nuestro club... ¿ustedes a dónde irán?”, “los de nuestro grupo somos sólo ingenieros... ¿ustedes?”, etc.

Como tema de reflexión para los señores Jefes de Despacho Fiscales, los estudiosos del comportamiento de los individuos en las organizaciones han desarrollado “principios” de comportamiento que pueden ser bien o mal usados. Bien, para cohesionar al personal y buscar la sinergia organizacional, con un pensamiento sistémico. Mal, simplemente para manipular.

COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES SUBALTERNOS

1. Comportamiento individual del trabajador.

COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES SUBALTERNOS

2. Comportamiento del trabajador en grupo.

3. Comportamiento de los trabajadores entre grupos.

2.2 Monitoreo y evaluación del comportamiento para la gestión y aplicación en la Gestión del Despacho Fiscal

Una vez definido el tipo de comportamiento organizacional existente al interior de nuestro Despacho Fiscal, es importante monitorear el comportamiento de los integrantes de la organización, en relación con los objetivos trazados para lo cual la matriz siguiente se convierte en una excelente guía conductora para todo Jefe de Despacho Fiscal que busca administrar eficientemente a su personal.

Debe notarse sin embargo, que la ejecución de la citada matriz supone una persona responsable del área de personal del Despacho Fiscal que controle y monitoree cada una de las variables, este responsable podría ser el Jefe del Despacho o en su defecto otra persona a quien éste designe.

Matriz del sistema de administración de personal y de relaciones de trabajo

<i>Subsistema de Planeamiento estratégico de RRHH</i>	<i>Subsistema de Administración de personal</i>	<i>Subsistema de Administración salarial</i>	<i>Subsistema de Desarrollo de personal</i>	<i>Subsistema de Relaciones laborales</i>	<i>Subsistema de Bienestar Social</i>
Planeamiento y programación de actividades de recursos humanos	Descripción de puestos de trabajo	Control de personal y de jornada laboral	Reclutamiento y selección de personal	Legislación laboral individual	Calendario de actividades de integración del personal
Formulación de criterios sobre recursos humanos	Evaluación de puestos de trabajo	Control de horas extras, permisos, vacaciones, etc.	Manejo de las diversas modalidades de contratación	Relaciones colectivas de trabajo	Servicios al trabajador
Metas y estrategias del programa de recursos humanos	Categorización de puestos y estructuras salariales	Otras compensaciones y beneficios	Líneas de carrera	Reglamento interno de trabajo	Relaciones con otras instituciones y con la comunidad
Organización, administración y procesos técnicos de recursos humanos	Evaluación de personal	Confeción de planillas y boletas de pago	Capacitación y entrenamiento. Comunicaciones y recreación	Atención de consultas y reclamos	Actividades preventivas (salud e higiene ocupacional)

©Alfonso Gastañaduy Benel.

Un monitoreo permanente de las áreas consideradas en la matriz: Administración de personal, Salarial, Desarrollo Personal, Relaciones Laborales y Bienestar Social, permitirá a cualquier organización, y en este caso específico al Fiscal, obtener un panorama global del estado motivacional de su recurso humano y comprender las variables que afectan el comportamiento organizacional, logrando con esto, estar en condiciones de establecer soluciones.

Cierto es, que en esta materia, los Fiscales no tienen injerencia o control sobre varias de las variable consideradas, pero esto no exime de que tome conocimiento de la situación de sus colaboradores respecto de los mismos, toda vez, que siempre como Gerente de su propia organización, será el nexo o el medio para solicitar o impulsar la satisfacción de algunas necesidades de su personal.

RESUMEN DEL TEMA

El Fiscal que asume el cargo en un Despacho Fiscal, debe preocuparse de conocer el comportamiento organizacional dentro de dicha organización, evaluando los comportamientos individuales y grupales existentes, para este fin, deberá desarrollar sus capacidades técnicas, conceptuales y humanas para convertirse en un guía del grupo humano a su cargo. El Fiscal debe mantener un monitoreo constante de las áreas que afectan el sistema organizacional y las relaciones de trabajo, para tratar en lo posible y en la medida de sus posibilidades de satisfacer algunas necesidades de su personal y para evitar la ocurrencia de situaciones que desmotiven o afecten el comportamiento organizacional.

TEMA 3: Liderazgo en el Proceso de Dirección

PREGUNTAS GUÍA:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

Responda las siguientes preguntas:

Teniendo en cuenta el concepto y los componentes del liderazgo, señale usted con qué cualidades debe contar un buen líder de Despacho Fiscal. Fundamente su propuesta

INTRODUCCIÓN

Si bien el término liderazgo para el diccionario de la RAE significa Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito, también lo vincula a la expresión “liderato”. Al que le da el significado de condición de líder y de ejercicio de sus actividades de liderato.

Pero en el práctico mundo institucional y empresarial, está muy difundido el concepto siguiente:

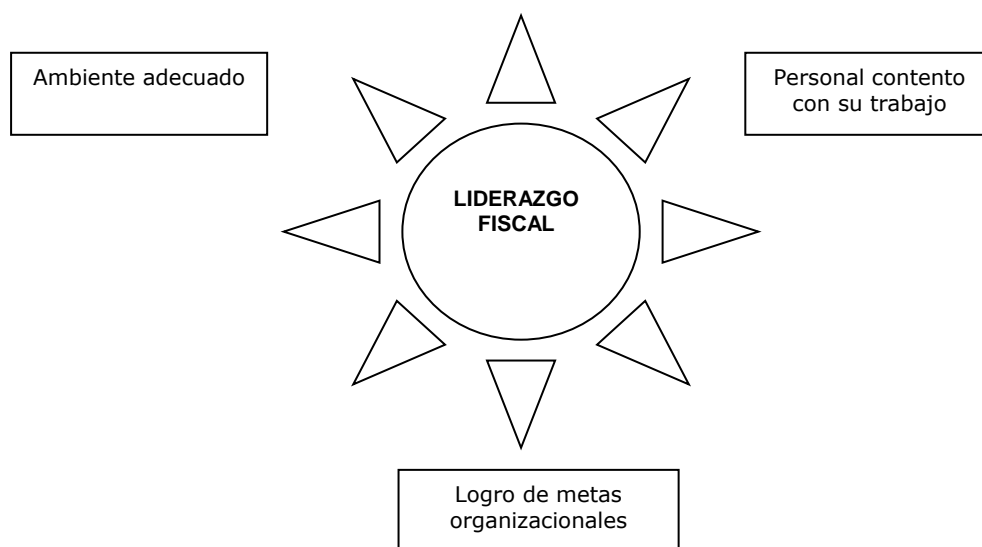
Liderazgo

Es la influencia o el arte de influir sobre personas para que, voluntariamente, hagan lo necesario para el logro de los objetivos de la empresa, institución o grupo de trabajo.

Para afirmar esta idea, es anecdótica la definición que, al respecto diera en su momento el señor Harry Truman, ex Presidente de los Estados Unidos: “el liderazgo es la capacidad para hacer que las personas hagan lo que no quieren hacer, y que les guste hacerlo”.

Es éste el importante papel del líder de un Despacho Fiscal: hacer que su personal haga con gusto lo que le disgusta hacer.

Y esto tiene que ver con lo que significa administrar: crear el ambiente adecuado para que el personal realice su trabajo de manera contenta y alegre, cuya resultante será el logro de las metas organizacionales.



3.1. Componentes del liderazgo

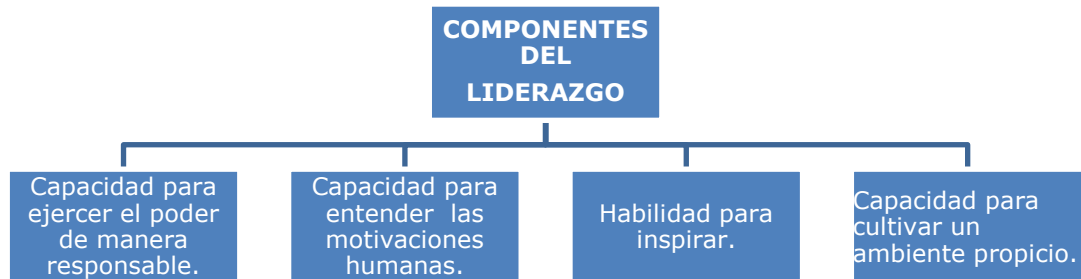
Los líderes son proactivos y no reactivos.

Ser proactivo significa “ver” el futuro, anticiparse a los hechos, tener visión de largo alcance; en otras palabras, que al Jefe de un Despacho Fiscal los árboles no le impidan ver el bosque.

Ser reactivo es esperar que suceda algo para recién actuar, recién accionar. Esta actitud no es de líderes.

Con estas consideraciones, normativamente hablando, puede afirmarse que todo Despacho Fiscal debe tener un Jefe muy bien dotado del arte del liderazgo, del arte de dirigir personas, el mismo que consta de cuatro componentes fundamentales²³: 1) *capacidad de ejercer el poder de manera responsable*, 2) *capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones*, 3) *habilidad para inspirar*, y 4) *capacidad para cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas*.

²³ Koontz, Harold – Weihrich, Heinz. Elementos de Administración – Un enfoque internacional. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Págs. 176 y 312.



En relación al primer componente, EL PODER, el mismo puede ser definido como:

Poder

Es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las ideas o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho que otorga un puesto (y, por consiguiente, el derecho de la persona que ocupa el puesto) de ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros. Desde luego, es un tipo de poder que se da en el contexto de la organización.

En segundo lugar, si bien todo Jefe de Despacho Fiscal tiene poder y autoridad formal, debe ejercerlos dentro de su contexto específico: la defensa de la legalidad y la defensa de los Derechos Humanos, buscando comprender los motivos del accionar de sus trabajadores (Para lo cual se recomendó anteriormente un monitoreo permanente de las situaciones que afecten el comportamiento), debe buscar tener un conocimiento por lo menos básico de cada uno de los integrantes de la organización.

Conocimiento básico de las personas

Como en las demás disciplinas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivaciones, y otra es tener la capacidad de aplicar este conocimiento a personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder que conozca por lo menos el estado actual de la teoría de la motivación y

quien entienda los elementos de la motivación estará más enterado de la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y se encontrará en mejores condiciones para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas con miras a tener las respuestas deseadas.

Todo Jefe de Despacho Fiscal está obligado, en consecuencia, a saber mucho de psicología o las reglas básicas de relaciones humanas; o, por lo menos, a base de su ejercicio profesional de liderar la acción penal y de la defensa de la legalidad, ser por lo menos un psicólogo práctico pero con mucho criterio y tacto, basados en su experiencia.

Habilidad para inspirar

El tercer componente del liderazgo es una excepcional capacidad para inspirar a los seguidores a que apliquen todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también proviene de los jefes de los grupos. Tienen las cualidades de encanto y atractivo que conquistan lealtades y devociones, e infunden un fuerte deseo por parte de los seguidores de perseguir los objetivos que les marcan. No es una cuestión de satisfacción; más bien es de personas que le dan un apoyo desinteresado a un campeón escogido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspirador provienen de situaciones desesperanzadas y alarmantes: una nación no preparada en vísperas de una batalla, un campo de detención con una moral excepcional, o un líder derrotado que no ha sido abandonado por sus fieles seguidores. Algunos dirían que tal devoción no es totalmente desinteresada, pues lo que más conviene a quienes se enfrentan a catástrofes es seguir a una persona en la cual confían. Pero en cualquier caso pocos negarían el valor del atractivo personal.

Finalmente, en el ejercicio de su función de liderar la acción penal y de defensa de la legalidad, todo Jefe de Despacho Fiscal debe transmitir confianza entre sus subordinados, lo que a su vez los inspirará a aplicar todas sus capacidades a los intereses del Despacho. La confianza del personal generará en ellos respeto al Jefe del Despacho, que él sabrá interpretar y aplicar como justa autoridad con poder.

Estilo del líder y el ambiente que fomenta

La fuerza de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de las recompensas percibidas, del esfuerzo que se prevé que sea necesario, la tarea y de otros factores que son parte del entorno, así como del clima organizacional... las principales tareas de los administradores son el diseño y el mantenimiento de un ambiente que se preste al desempeño.

Redondeando sus componentes de liderazgo, el Jefe de un Despacho Fiscal debe desarrollar un estilo propio de gestión, con autoridad ganada y no impuesta, con conocimiento de la psicología de su personal y con aplicación de su autoridad inspiradora.

Todo ello ayudará grandemente al Fiscal a crear y mantener un ambiente de trabajo que favorezca el desempeño y rendimiento de su personal.

RESUMEN

Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. Es el arte de dirigir personas, consta de cuatro componentes fundamentales: 1) Capacidad de ejercer el poder de manera responsable, 2) Capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones, 3) Habilidad para inspirar, y 4) Capacidad para cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas.

TEMA 4: Sistema de Incentivos

PREGUNTAS GUÍA

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. De una observación directa, describa usted, el nivel de motivación que observa en su personal.
2. ¿Qué formas de motivación considera usted, podrían aplicarse en su Despacho para motivar al personal?

INTRODUCCIÓN

Si el recurso más valioso de toda organización, es el personal, podría ser que el Jefe del Despacho Fiscal lo haya seleccionado, lo haya encontrado trabajando en el Despacho o lo hayan asignado directamente a su cargo. Siendo que el ingreso de dicho personal al Despacho Fiscal se haya realizado de distintas formas; el Fiscal con los recursos humanos a su cargo, tiene la responsabilidad de aplicar lo mejor de sus conocimientos administrativos para formar un equipo sistémico, altamente cohesionado, con responsabilidad social y mentalidad de servicio al usuario, que logre los objetivos planteado para la organización.

¿Qué hará para ello? Entre muchas herramientas gerenciales de administración de personal, debe conocer y aplicar bien las técnicas de incentivos y de motivación del personal, así como las referentes a su manejo de la resistencia al cambio. No es tarea fácil en el campo de la administración pública peruana, pero tampoco imposible. Además de conocimientos y experiencia en relaciones humanas, el Jefe del Despacho Fiscal debe tener mucho tacto y criterio de justicia.

Para acercarnos a este complejo tema, trataremos de manera general cada uno de ellos:

4.1 Incentivos al personal del Despacho Fiscal²⁴

El incentivo es general se considera como una forma de darle algo a alguien que lo motive, a hacer las cosas o a mejorar la forma de hacer las cosas, todo esto en beneficio de la organización y de él mismo, así tenemos que algunos autores lo definen como:

Incentivos. *Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores en la forma de salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc., a cambio de contribuciones. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.*

Lo importante de este razonamiento es que los incentivos son la recompensa tangible para el trabajador por su labor realizada. No se piense que sólo lo tangible es el salario o dinero

²⁴ Editado del documento: Salarios, Incentivos Económicos y Beneficios - Administración de personal. Autores: Florentín, Jorge Fernando - Narváez, Andrés Omarco - Marin, Carlos Vicente - Rodríguez, Víctor Nicolás - Shirley Muller. Publicado en Internet por Monografías.com. Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml#INCENT>

recibido; es muy tangible el reconocimiento público por un desempeño favorable o, también una promoción en el trabajo.

Cómo podemos apreciar, los incentivos deben tener un valor para el individuo que los realice, este valor debe ser de tal magnitud (cómo se ha señalado el concepto de valor, en este caso, no está relacionado al valor económico, sino al valor de utilidad que el individuo que lo recibe le otorgue), teniendo en cuenta además que el Fiscal Provincial no maneja el tema de los incentivos económicos, por ser este un problema presupuestario a nivel institucional, tiene que tratar de utilizar otros incentivos que sean recibidos como una recompensa por el esfuerzo, lo que haga que siguiendo un círculo virtuoso, el trabajador se esmere en seguir haciendo las cosas bien o mejor a lo que las hacía, como habíamos señalado anteriormente, el Fiscal podrá evaluar por ejemplo, los siguientes sistemas de incentivos:

- a. Premiar al trabajador con mejor producción en concordancia con los objetivos planteados, con la asistencia a un evento académico, otorgándoles las facilidades del caso.
- b. Reconocimiento de su trabajo frente a resto de personas que integran el Despacho Fiscal, para un trabajador es importante saber que su jefe reconoce la importancia de su trabajo.

4.2 Motivación del personal del Despacho Fiscal

Cómo señala Joaquín Rodríguez Valencia, sobre el tema de motivación, existen varias definiciones, entre las cuales podemos señalar:²⁵

Samuel Certo:	“Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algunas metas”.
D. Hellriegel y J.W.Slocam:	“Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus objetivos”.
Sverdlik:	“Es el proceso por el cual se moviliza la conducta y se sostiene en el interés de satisfacer las necesidades individuales y lograr los objetivos organizacionales”.

Como se desprende de las definiciones antes citadas, tratar sobre el sistema de motivación no es sencillo, dado que se refiere a conceptos o relaciones del individuo y de los grupos humanos que lo rodean, es lograr la realización de comportamientos deseados, a través de acciones directas realizadas por terceros, por ello, proceso requiere ser conducido, graduado y orientado por una sola dirección.

Así mismo, como señala Rodríguez el comportamiento tiene consecuencias positivas y negativas, cualquier comportamiento específico es una interrelación compleja de las percepciones que el individuo tiene del objetivo y de su propia actuación, de la situación exterior y de la tarea de la importancia de ésta, del grado en que satisfará sus motivaciones y necesidades y de su dificultad. El individuo puede estar muy motivado para alcanzar el

²⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Dirección Moderna de Organizaciones. Editorial Thomson, Division Iberoamericana. México, 2008. Págs. 140-141.

éxito, pero si la tarea parece demasiado difícil o es poca la remuneración, quizá ni siquiera la inicie.

En la figura siguiente se muestra el sistema de motivación del ser humano; fuente: W. E. Vinake²⁶



Como se aprecia más claramente en el gráfico de Vinake, el comportamiento del trabajador será la resultante de sus percepciones y de su actuación. Por ello, todos los Jefes de Despacho Fiscal, teniendo bien claro lo que es ser administrador –quien crea las condiciones y el ambiente adecuados para que el personal trabaje feliz, en función a los objetivos del Despacho-, podrán lograr que el personal tenga una actitud positiva y de alta productividad con su actitud al realizar su trabajo.

Factores que influyen en la motivación

Como administrador, el Jefe del Despacho Fiscal será responsable de contribuir a que los empleados desempeñen sus funciones en forma eficaz y eficiente. Sin embargo, al Fiscal le será imposible cumplir esta responsabilidad si ignora lo que motiva tanto a los colaboradores como a él mismo. Existen diversos factores que activan y sostienen el comportamiento del personal.

A fin de ofrecer un conocimiento básico sobre la motivación, es necesario analizar tres grupos de los muchos factores que influyen en la motivación: las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales, que se muestran en la figura siguiente.²⁷

²⁶ W.E. Vinake. Motivation as a complex Problem, in Symposium on Motivation, U. Nebraska Press, 1962, Págs. 1-49. Referencia bibliográfica de Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro citado, Pág. 140.

²⁷ Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro citado, indica como fuente de este gráfico a D. Hellriegel y J.W.Slocum (**Administración**, Thomson, México, 1998, Pág. 461).

Grupos de factores



Finalmente, para desarrollar su trabajo como administrador eficiente de personal, así como para realizar sus actividades de motivación, el Jefe del Despacho Fiscal deberá estar bien informado de las interrelaciones de los tres grupos de factores mostrados en el gráfico precedente (diferencias individuales, prácticas organizacionales y características del puesto), así como de su efecto o influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores.

4.3 Manejo de la resistencia al cambio

En general, lo más cómodo para la mayoría de las personas es mantener su status quo, su rutina, sus paradigmas. Cuando los individuos tienen costumbres bien enraizadas, es muy difícil cambiar su actitud o su accionar, porque cada vez tratarán de mantenerse a buen recaudo en relación con cambios que el Jefe del Despacho pueda disponer. El habla popular lo explica claramente: “árbol que crece torcido nunca endereza”, “gallina que come huevo, aunque le corten el pico seguirá haciéndolo”, “la cabra tira para el monte”, etc.

El Cambio planeado en las organizaciones

¿A qué le temen los trabajadores?, ¿qué es el cambio para ellos?. Si no hay respuestas a estas preguntas, hay que informar al trabajador, hay que reeducarlo, hay que explicarles qué es el cambio... y especialmente el cambio planeado para la organización.

Concepto de “Cambio Planeado”²⁸

El intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas.

Modelo del proceso de cambio

Citando a Stoner diremos que aunque son muchas las fuerzas que llevan a las organizaciones a cambiar, es importante reconocer que existen fuerzas encontradas que

²⁸ Stoner, James A.F. – Freeman, R. Edgard – Jilbert JR., Daniel A. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1999. Sexta edición. Pág. 452.

actúan para mantener a la organización en un estado de equilibrio. A su vez, estas fuerzas contrarias sostienen la estabilidad o status quo. Para entender su funcionamiento, analicemos un modelo del proceso de cambio, fundamentado en la obra de Kurt Lewin.

1. **El análisis de los campos de fuerza.** Según la teoría de los campos de fuerza de Kurt Lewin, toda conducta es el resultado del equilibrio entre las fuerza impulsoras y las restrictivas. Las fuerzas impulsoras empujan en un sentido, las restrictivas lo hacen en sentido contrario. El resultado consecuente es la conciliación de estas dos series de fuerzas. El incremento de las fuerzas impulsoras puede mejorar los resultados pero también puede aumentar las fuerzas restrictivas.
2. El modelo de Lewin recuerda que se deben buscar las diversas causas de una conducta y no una sola. Los programas para el cambio planeado, basados en las ideas de Lewin, en primer lugar buscan eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y, después, crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.
3. **Fuentes de resistencia.** Las fuerzas restrictivas -las que mantienen la estabilidad de la organización- merecen especial atención, pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado. Si los gerentes logran atacar estas fuerzas o atacar sus fundamentos básicos, tendrán muchas más posibilidades de lograr el cambio planeado. En aras de la sencillez, se agrupan estas fuerzas de resistencia en tres categorías generales: la cultura organizacional, los intereses personales y la percepción general de las metas, así como las estrategias de la organización.
4. **Proceso de cambio.** Lewin creía que tras un breve lapso de tratar de hacer las cosas de otra manera, cuando se deja solas a las personas, éstas tienden a volver a sus patrones conductuales acostumbrados. Con objeto de superar obstáculos de este tipo, Lewin elaboró un modelo de tres pasos consecutivos para el proceso de cambio. Este modelo... se puede aplicar, por igual, a personas, a grupos o a organizaciones enteras. Se trata de “descongelar” el patrón presente de conducta, de “cambiar” o desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después, de “re congelar” o reforzar la nueva conducta.
 - 4.1. **Descongelar** implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la puedan ver con facilidad y aceptarla.
 - 4.2. **Cambiar** implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un **agente de cambio** especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.
 - 4.3. **Re congelar** significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.
5. Los agentes de cambio pueden ser miembros de la organización o asesores contratados en el exterior.
6. Como se ha podido apreciar, el factor humano en la gestión del Despacho Fiscal es un valioso elemento sin el cual nada se hará.

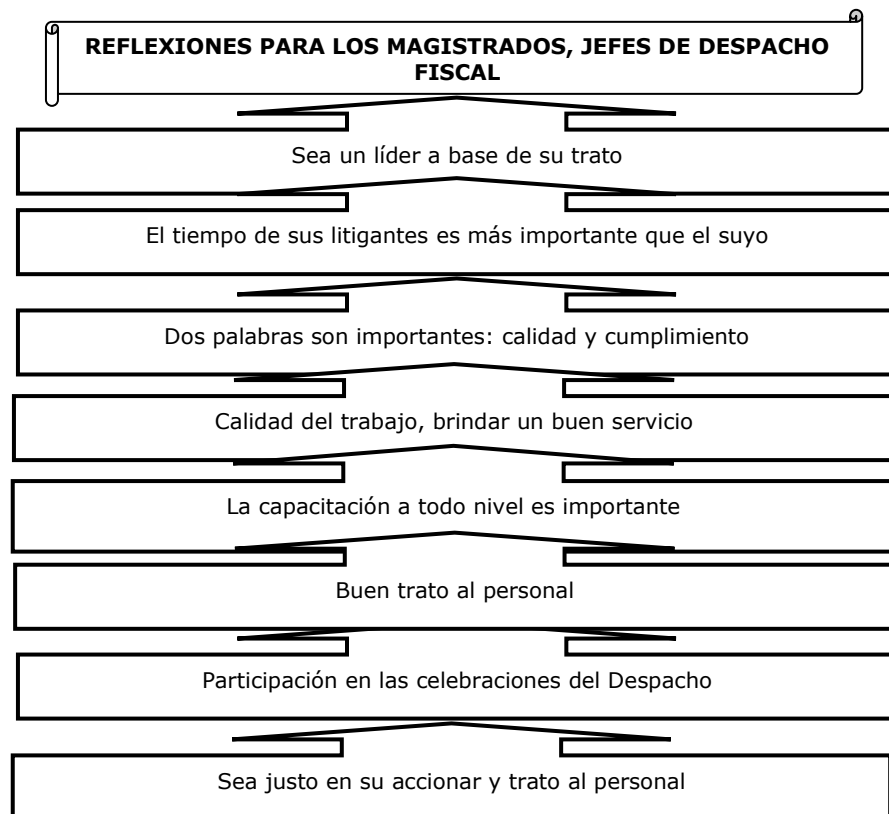
Reflexiones para los magistrados Jefes de Despacho Fiscal:

Finalmente podemos señalar, dadas las definiciones antes citadas, debe convertirse, además de gerente de su organización, en un líder que logre motivar a su personal, orientarlo e incentivarlo al logro de los objetivos comunes, para este fin dentro del escenario

limitado en que se encuentra, deberá estar en condiciones de establecer un sistema de incentivos que fortalezca la motivación del personal.

Con este fin, se recomienda que tome en consideración las siguientes recomendaciones:

- Sea un líder a base de su trato, de un buen sistema de comunicación y, obviamente, de su conocimiento de las ciencias jurídica.
- Piense siempre que el tiempo de sus litigantes es igual o más importante que el suyo.
- Tenga siempre presente dos palabras para la integralidad de su trabajo como Jefe de Despacho Fiscal: calidad y cumplimiento.
- Calidad significa brindar el servicio que espera el litigante, de acuerdo a sus propias expectativas. Recuerde siempre que la calidad se produce, que no es un punto de control físico al final del proceso administrativo del Despacho, sino un enfoque integral de gerencia.
- Propugne la capacitación a todo nivel.
- Participe en todos los ritos y celebraciones de su Despacho: Día del Fiscal, Día de Secretaria, Fiestas Patrias, Navidad.
- Sea justo en todo su accionar y trate a su personal como seres humanos, sin discriminaciones de ninguna especie.



RESUMEN:

Entre muchas herramientas gerenciales de administración de personal, debe conocer y aplicar bien las técnicas de **incentivos y de motivación** del personal, así como las referentes a su manejo de la resistencia al cambio, debiendo tener mucho tacto y criterio de justicia.

Los incentivos son la recompensa tangible para el trabajador por su labor realizada, la cual no se suscribe simplemente a la económica, también se puede dar en forma de reconocimiento público.

Motivación es el proceso por el cual se moviliza la conducta y se sostiene en el interés de satisfacer las necesidades individuales y lograr los objetivos organizacionales.

Dentro de los factores que influyen en la motivación: **las diferencias individuales** (necesidades, valores, actitudes, intereses, etc.) **las características de los puestos** (variedad de habilidades, significado de tareas, autonomía, etc.) y **las prácticas organizacionales** (reglas administrativas del personal, prácticas administrativas, sistemas de distribución, etc.)

Cambio Planeado es el intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas.

TEMA 5: Marketing Fiscal

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

El Despacho Fiscal, por su misión de defensa de la legalidad, pertenece al ámbito del marketing público, señale cuales son las acciones inmediatas de marketing que implementaría usted, para mejorar.

INTRODUCCIÓN

Uno de los ejes principales del Plan Estratégico Institucional 2007-2013 del Ministerio Público, es mejorar sus indicadores de Credibilidad y Eficacia Institucional, para lo cual como estrategia cuatro han establecido “Fortalecer la imagen institucional”, para lo cual se propone:

- Homogenizar las acciones orientadas a mejorar la imagen institucional ofreciendo a la sociedad un servicio Fiscal ético y de calidad con transparencia y eficiencia.
- Mejorar la percepción de la ciudadanía sobre el rol que cumple el Ministerio Público.
- Estructurar y desarrollar programas de difusión acerca de los servicios que el Ministerio Público brinda a la ciudadanía.
- Implementar progresivamente una moderna organización acorde con los avances tecnológicos para satisfacer las necesidades de la población.

Como podrá darse cuenta el lector, el fondo de la estrategia establecida, implica desarrollar nuevas formas de transmitir de manera positiva las actividades que realiza el Ministerio Público; en ese marco de ideas, la transmisión de datos que se desea realizar engloba diferentes actores: Por un lado el ofertante del servicio que no viene a ser otro que el Ministerio Público, representado para estos efectos por su unidad mínima de acción, que es el Despacho Fiscal y por el otro lado, el usuario del servicio, representado por el ciudadano que recurre a reclamar o defender un derecho y los abogados litigantes que concurren a dicho servicio.

De lo dicho, se desprende antes que todo, una diferenciación importante entre Marketing Interno y Marketing Fiscal o Externo; el primero desarrolla la idea de transmitir positivamente las relaciones que desarrolla la organización y sus trabajadores al interior de la organización, para lograr que dicha organización trabaje de manera más eficiente, levantando trabas o cuellos de botella, producto de una mala comunicación y por otro lado, el segundo relacionado a la presentación positiva de los servicios que brinda el Despacho Fiscal frente a los usuarios, que genere en ellos un sentimiento de aceptación y satisfacción por el uso del servicio.

Por esta razón, es conveniente que los señores Fiscales interioricen los principales conceptos del “Marketing”, para que comprendan la relación existente entre sus actividades y la imagen institucional; en las últimas décadas las administraciones públicas en todo el mundo hablan de marketing institucional, de gerencia de imagen corporativa, de campañas de imagen, de la importancia de la calidad de servicio al consumidor, usuario, cliente, paciente, alumno, socio, miembro, afiliado, hasta correligionario, hechos que como vemos no escapan de la atención de nuestro Ministerio Público.

Entonces ¿qué es el marketing?

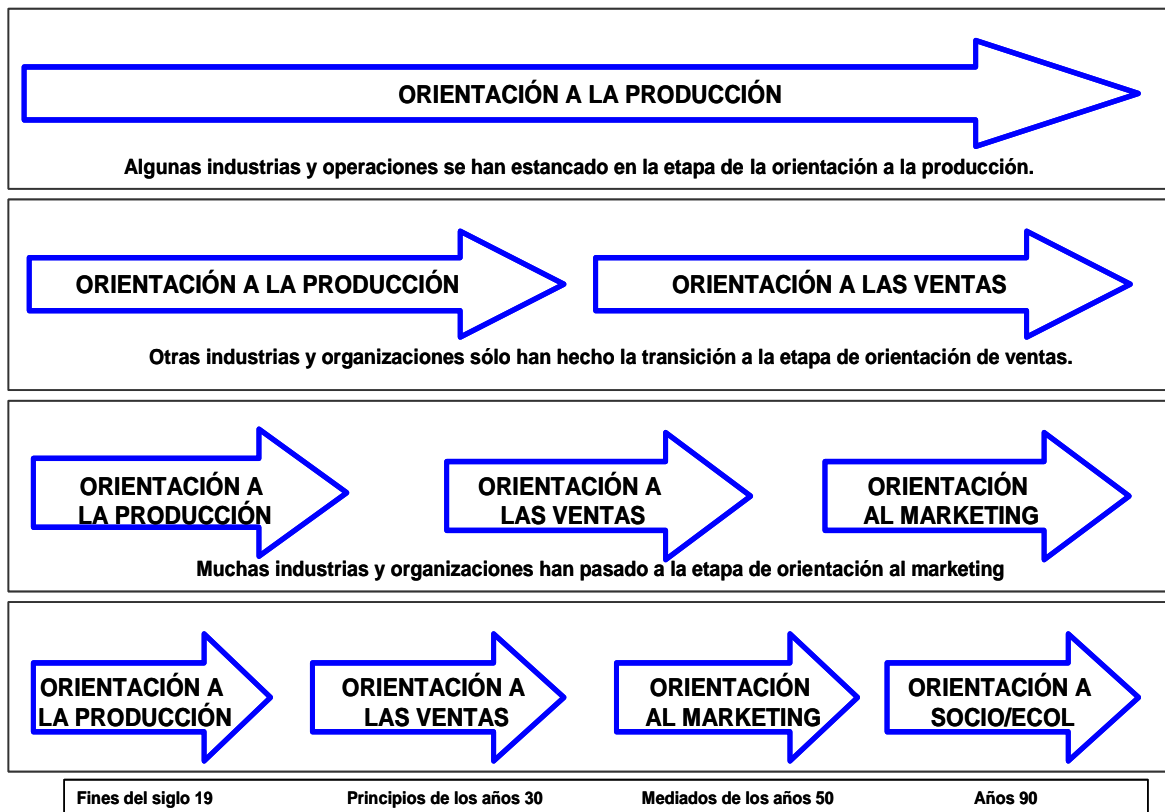
5.1. Concepto general de marketing y su aplicación al Despacho Fiscal

La fuente oficial para definir el marketing es la Asociación Americana de Marketing (AMA), por sus siglas en inglés:

<p style="text-align: center;">Marketing</p> <p>"Es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y a la sociedad en general".</p> <p style="text-align: right;">AMA (American Marketing Association)</p>

Es la de la AMA una definición que se podría decir la más acorde con el contexto general actual, porque ya se refiere a la sociedad. Ello, pues en sus iniciales definiciones decía que se trata de una función netamente de las empresas. El tiempo ha ayudado mucho, como se aprecia en el gráfico siguiente, que se refiere a la evolución del marketing en el tiempo:

Evolución del marketing



Se puede apreciar que hay cuatro enfoques de marketing en el tiempo: a) orientación a la producción (“primero produzco y luego veo cómo lo vendo”), b) orientación a las ventas (“aparecen nuevos competidores y hay que ser mejores vendiendo para no salir perdiendo nosotros”), c) orientación al marketing (“me oriento al mercado y, primero, identifico cuáles son sus problemas o necesidades -oportunidades para mí-, para luego producir y entregar al mercado lo que necesita”), y d) orientación ecológica y social (protección del medio ambiente, causas sociales). Y es esta orientación o enfoque del marketing a la protección del medio ambiente y a la sociedad la que permite apreciar cada vez más entendimientos del marketing en otros sectores: marketing de organizaciones sin fines de lucro (la orquesta sinfónica, ONS’s), marketing de servicios (salud, educación, banca y finanzas), marketing de personas (personalidades de las artes, ciencias y letras), marketing político (líderes y sus partidos e ideas políticas), marketing de ideas (religiones), marketing de ciudades (tour al Caribe, Cancún, Miami, Río de Janeiro, Machu Picchu, Tierra Santa, etc.), marketing social (campañas contra el cáncer, contra las drogas, protección del medio ambiente), marketing público (“a la Policía se la respeta”, “educación para todos”, etc.), entre otros.

5.2. El Despacho Fiscal y el marketing público

El Despacho Fiscal, por su noble misión de defensa de la legalidad y liderar la acción penal, pertenece al ámbito del marketing público. Joseph Chías²⁹ plantea unos interesantes razonamientos:

¿Es necesaria la aplicación del marketing en la administración pública? Recientemente Fiorentini (1990)³⁰ ha efectuado interesantes aportaciones a esta cuestión. Partiendo del

²⁹ Chías, Joseph. Marketing Público – Por un Gobierno y una Administración al servicio del público. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. Madrid, 1995. Págs. 19-20.

análisis histórico de la evolución del papel de la Administración en la vida ciudadana, señala que se ha producido el paso de una relación institucional-garantista a una actual de prestación de servicios-managerial.

Sobre la base de ello establece la existencia de dos relaciones:

- La primera de ellas, la institucional, está basada en derechos, obligaciones y normas.
- La segunda, de mercado, es de carácter managerial, centrada en el marketing como ciencia que permite diseñar el equilibrio entre oferta y demanda a través de la optimización del ratio utilidad/costes.

De lo cual deduce que la Administración pública debe ser capaz de gestionar, al mismo tiempo, la lógica institucional y la lógica del mercado.

Al respecto, es bien ilustrativo el gráfico de Fiorentini:



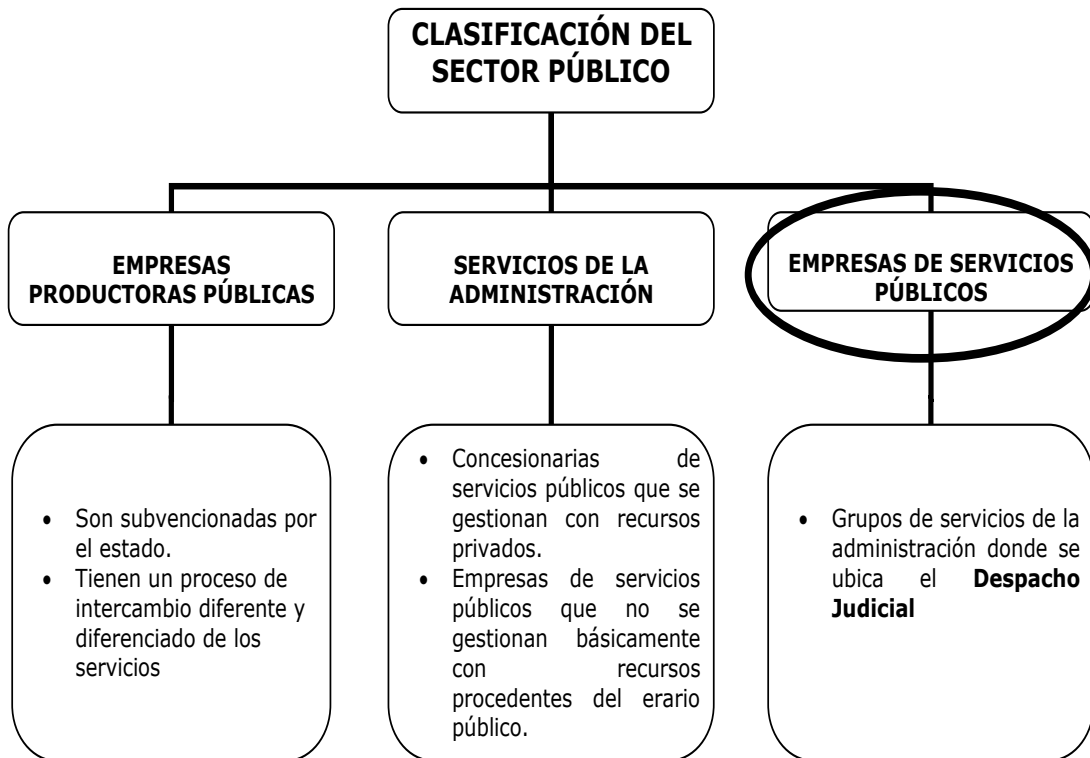
Queda claro, pues, que para el Despacho Fiscal, se debe superar el enfoque ortodoxo de su relación con el ciudadano (institucional), que ya tiene usos y costumbres, así como aspectos de relación transparente o no. Todo Jefe de Despacho, además de optimizar su relación institucional con la ciudadanía, debe preocuparse ahora más por una mayor y mejor relación heterodoxa con el ciudadano; es decir a una relación cuasi empresarial, básicamente managerial o gerenciable.

5.3. El Servicio Fiscal como servicio social

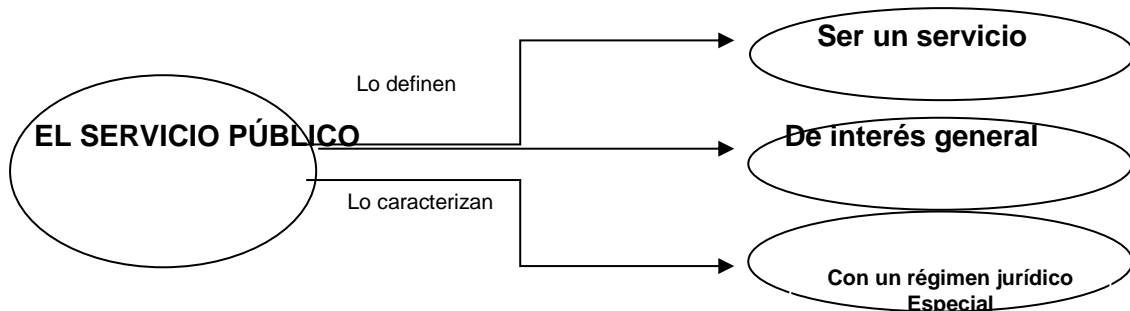
A base de los razonamientos anteriores, puede afirmarse que la expresión más cercana a la realidad del Despacho Fiscal es la de “servicio público”. Y como tal, cabe preguntarse en que parte del sector público se ubica. Así desde la perspectiva del marketing: podemos señalar una clasificación del sector público basada en la naturaleza del bien intercambiado y al carácter empresarial o no de la gestión de la oferta.

³⁰ Chias, op. Cit., nota de pie de página 19: Fiorentini G. (1990). Amministrazione Pubblica e Cittadino: Le elazione di scambio. Ed. Giuridiche Economiche. Pág. 24.

De acuerdo con este doble criterio se puede clasificar el sector público en:



Lo que quiere decir, una vez más que el Despacho Fiscal se conceptualiza como una “empresa”, una “organización”, cuyo objetivo central es brindar un servicio público: la “Administración de justicia” que debe ser brindado en base a los criterios de eficiencia y eficacia que el usuario espera ya que es de interés general y en base al régimen jurídico (procesos), que para el efecto se establecen.



En conclusión, el Despacho Fiscal, por su responsabilidad social inherente, lidera la acción penal y defiende los derechos humanos, como servicio público, en sus vertientes de relación institucional (básicamente jurídica) y de relación de mercado (básicamente managerial).

Por ello, el Fiscal debe tener clara conciencia de que la actividad desarrollada al interior del Despacho Fiscal es la mejor estrategia de presentación del trabajo del Ministerio Público, el mejoramiento de la imagen institucional pasa en primer plano, por el logro de los objetivos de eficiencia, celeridad procesal y predictibilidad de los Dictámenes, que haga en su conjunto, apreciar al usuario el mejoramiento del servicio que se brinda.

RESUMEN

Podemos afirmar que la expresión más cercana a la realidad del Despacho Fiscal es la de “servicio público”. Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación. Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan. Es una actividad de interés general encargada a la Administración.

El Despacho Fiscal, es su responsabilidad social inherente, lidera la acción penal y defiende los derechos humanos, como servicio público, en sus vertientes de relación institucional y de relación de mercadeo.

TEMA 6: El Ciudadano: como Usuario del Servicio

PREGUNTAS GUÍA:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. **¿Cuál considera usted es la variable que más se debe mejorar para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios frente a la administración de justicia?**
2. **Referido a la variable citada anteriormente, que acciones dispondría usted para cerrar la brecha existente, entre el servicio brindado y lo esperado por el usuario.**

INTRODUCCIÓN

Como hemos señalado en la relación de marketing público y específicamente en el caso del Marketing Fiscal hay por lo menos dos partes: Los “usuarios” de la justicia (litigantes) y “ofertantes” de la administración de Justicia (Fiscales). El intercambio entre ambas partes, se dará durante la tramitación del proceso, y la eficacia, seguridad y valor de dicho intercambio, se relacionará con la eficiencia, celeridad procesal y predictibilidad con que se resuelva dicho servicio; el Fiscal brinda un servicio, el cual es canalizado por la administración de justicia, en donde unos ganarán y otros perderán pero donde todos tendrán la certeza que el servicio fue brindado en base a dichos principios.

Cómo manifestamos, en general los usuarios de los servicios de administración de justicia son los litigantes y los abogados que concurren a él, pero dicha definición se amplía mucho más si la analizamos desde un esquema individualista, en cuyo caso podemos identificar como usuarios a:

- El ciudadano como individuo/persona física.
- La familia como agrupación social de primer nivel.
- Los grupos asociados sobre la base de intereses sociales o económicos.
- Las empresas
- El turista, normalmente no residente en la ciudad o país, pero que se convierte temporalmente en un usuario más.

Esta multiplicidad de públicos ha generado la búsqueda de un término conceptual que permita identificar a todo este colectivo. Los conceptos más usados son CLIENTE, USUARIO y ADMINISTRADO:

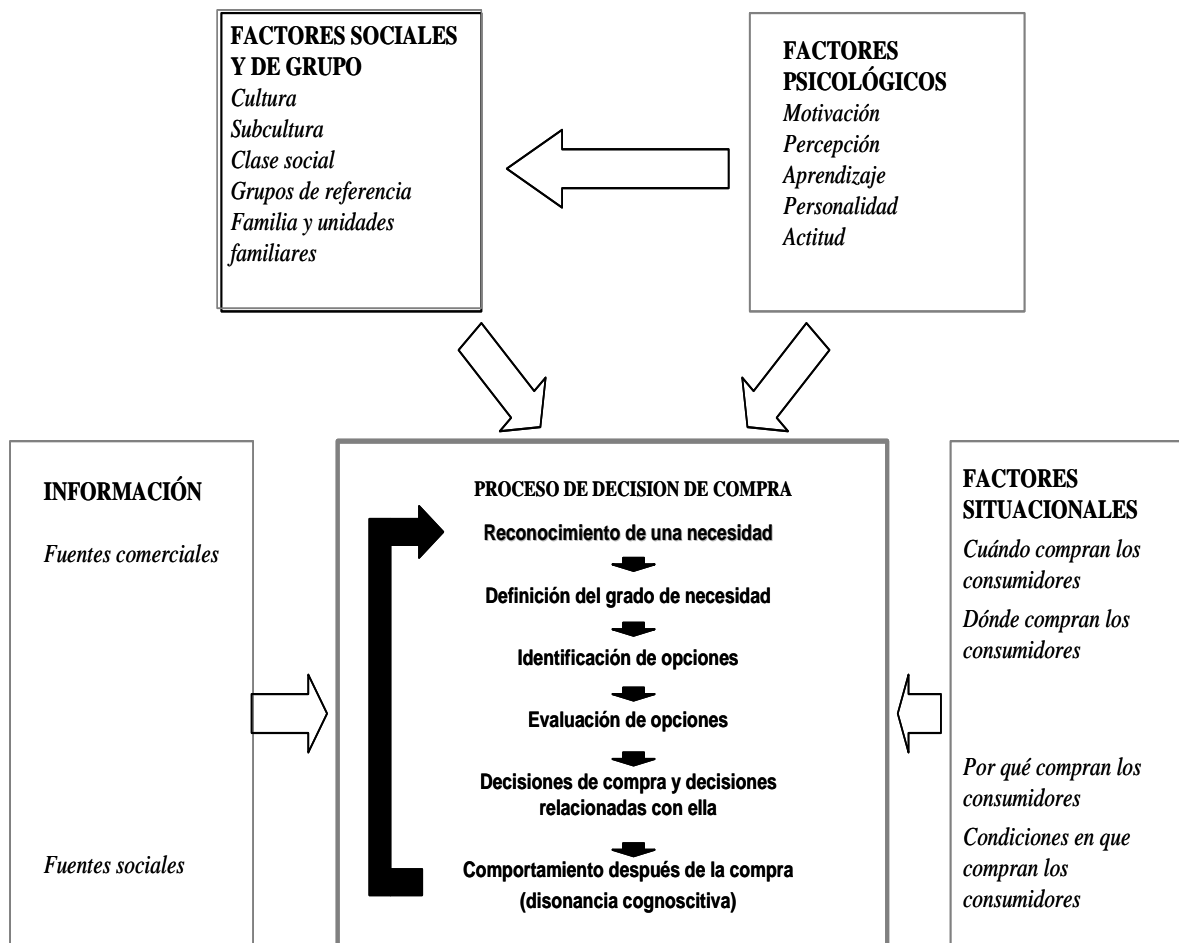


El jefe del Despacho Fiscal determinará en cada situación ante qué tipo de público se encuentra y fundamentalmente cuáles son sus necesidades y expectativas, tomando como base siempre, que la necesidad de todo usuario del servicio de administración de justicia es la de lograr **justicia oportuna y justa**, valga la expresión, con la consiguiente aclaración de que todos los litigantes siempre creen “tener la razón”; justamente la calidad del servicio brindado, mediante la ejecución de procesos oportunos, una atención adecuada y en general de todos los elementos que permitan identificar el servicio de administración de justicia como “oportuno” y “justo”, será el que garantice la satisfacción de dichas necesidades.

De todos modos dentro del marco de actuación del Despacho Fiscal, el Fiscal debe evaluar el comportamiento de los usuarios del servicio, como parte de su proceso de análisis para la satisfacción de la necesidad puesta a su conocimiento y decisión.

6.1 Comportamiento del usuario personal

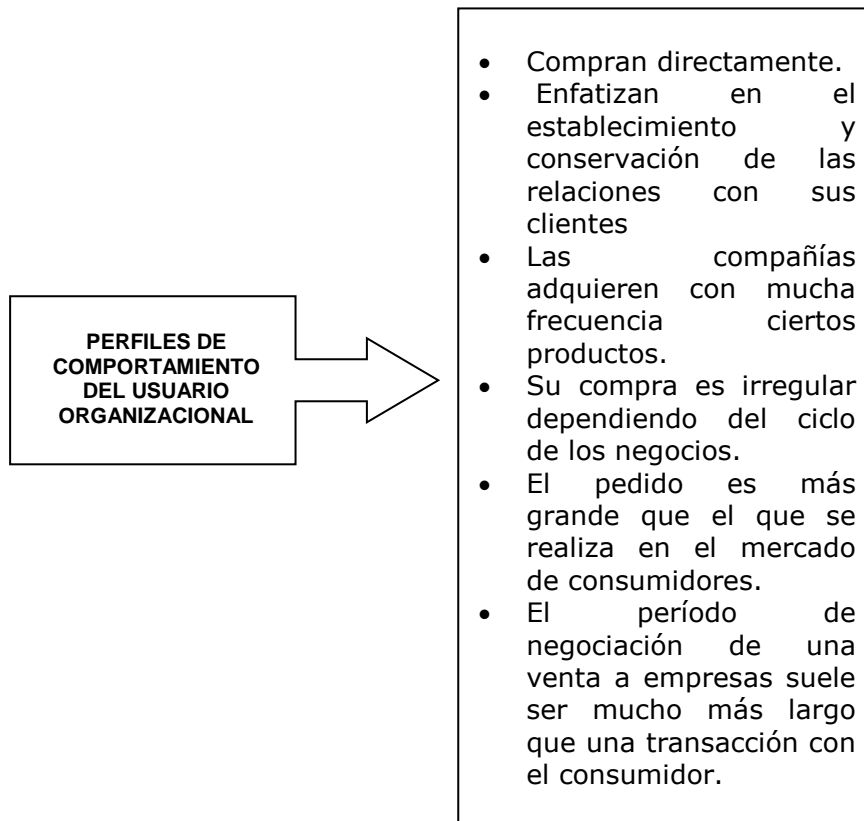
El perfil de su comportamiento se aprecia en el gráfico siguiente:



Puede observarse que el usuario es él y su circunstancia, pues no sólo se comporta según su propia individualidad, sino que además tiene influencias del contexto en que se desenvuelve, sociales y de grupo, así como de carácter psicológico.

6.2 Comportamiento del usuario organizacional

Las empresas e instituciones en general tienen un perfil de comportamiento racional, que significa que sus decisiones son previamente analizadas, en función a los costos y beneficios que esperan.



Así mismo estas organizaciones mantienen una forma de comportamiento dentro de la relación procesal que sostienen dentro de la organización Fiscal, conducta que también deberá ser evaluada por los Fiscales al momento de brindar el servicio dentro de la administración de justicia.

6.3 Brechas de gestión en la prestación de servicios en general:

Debemos señalar, así mismo que como toda organización, el Despacho Fiscal presentará una serie de brechas entre los objetivos estratégicos asignados al Despacho y la línea de base que el Fiscal establezca para la fijación de sus propios objetivos, metas e indicadores, los cuales comúnmente se clasifican en las empresas de servicios en :

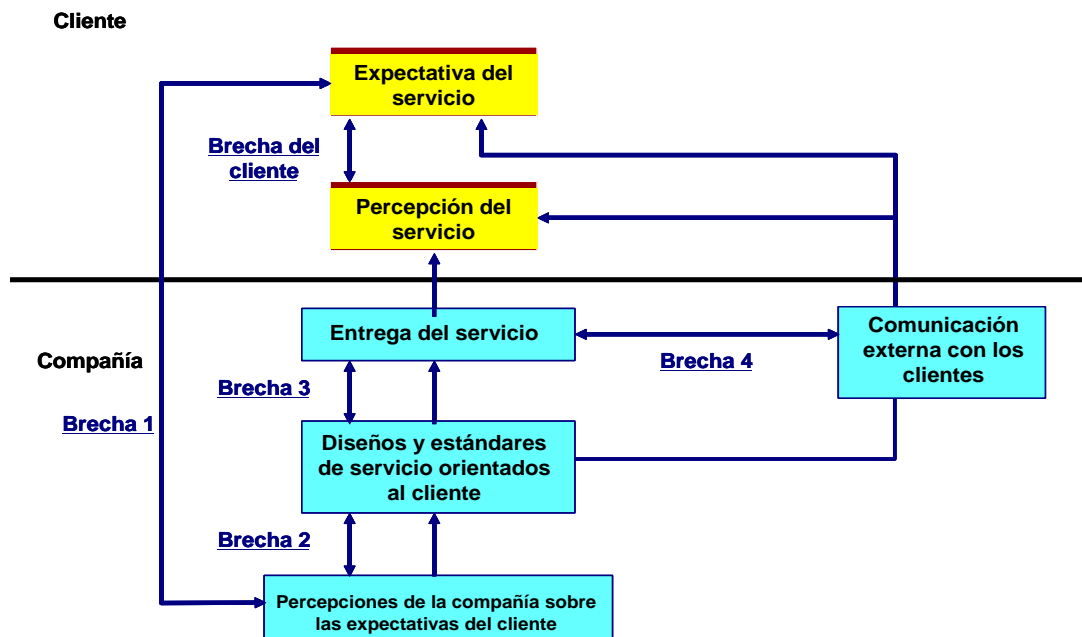
Las cuatro brechas del proveedor del servicio

- ➔ Brecha 1: No saber lo que el cliente espera
- ➔ Brecha 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos
- ➔ Brecha 3: No entregar los estándares de servicio
- ➔ Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas

Este modelo de brechas fue desarrollado³¹ para empresas de negocios y funciona en el mundo de las empresas de servicios. Por lo tanto, si los Despachos Fiscales brindan servicios, también sus Jefes deberán tener en cuenta que estas brechas se pueden corregir, pero después de saber qué son y cómo combatirlas.

Ahora bien, estas cuatro brechas, que de hecho significan desinformación, dejadez, falta de pensamiento sistémico y poco respeto al usuario, se pueden apreciar mejor en el gráfico siguiente:

Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio



6.4 Formas para eliminar las brechas de Gestión del Despacho Fiscal

El razonamiento elemental es que si hay brechas, hay que cerrarlas. Pero los medios son:

a. Brecha 1

Problema: No saber lo que el cliente espera.

Solución: tener la mejor y más actualizada información del “mercado” de litigantes dentro de la jurisdicción del Despacho y de sus principales conflictos.

b. Brecha 2

Problema: no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos.

Solución: aplicar la metodología causa-efecto para analizar los problemas relevantes de estructura funcional del Despacho, así como de la productividad de sus procesos administrativos.

c. Brecha 3

Problema: no entregar los estándares de servicio.

³¹ Zeithaml, Valarie A. – Bitner, Mary Jo. Marketing de Servicios – un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2002. Págs. 586 y Sgtes.

Solución: optimizar los procesos internos, capacitar al personal en calidad de servicio al usuario. El Jefe del Despacho debe predicar con el ejemplo, eliminando o minimizando la carga procesal.

d. Brecha 4

Problema: no igualar el desempeño con las promesas.

Solución: no comunicar a los usuarios lo que no se podrá cumplir. Inculcar la filosofía de CALIDAD y CUMPLIMIENTO a nivel de todo el Despacho.

Recuperación de la confianza y fortalecimiento del sistema

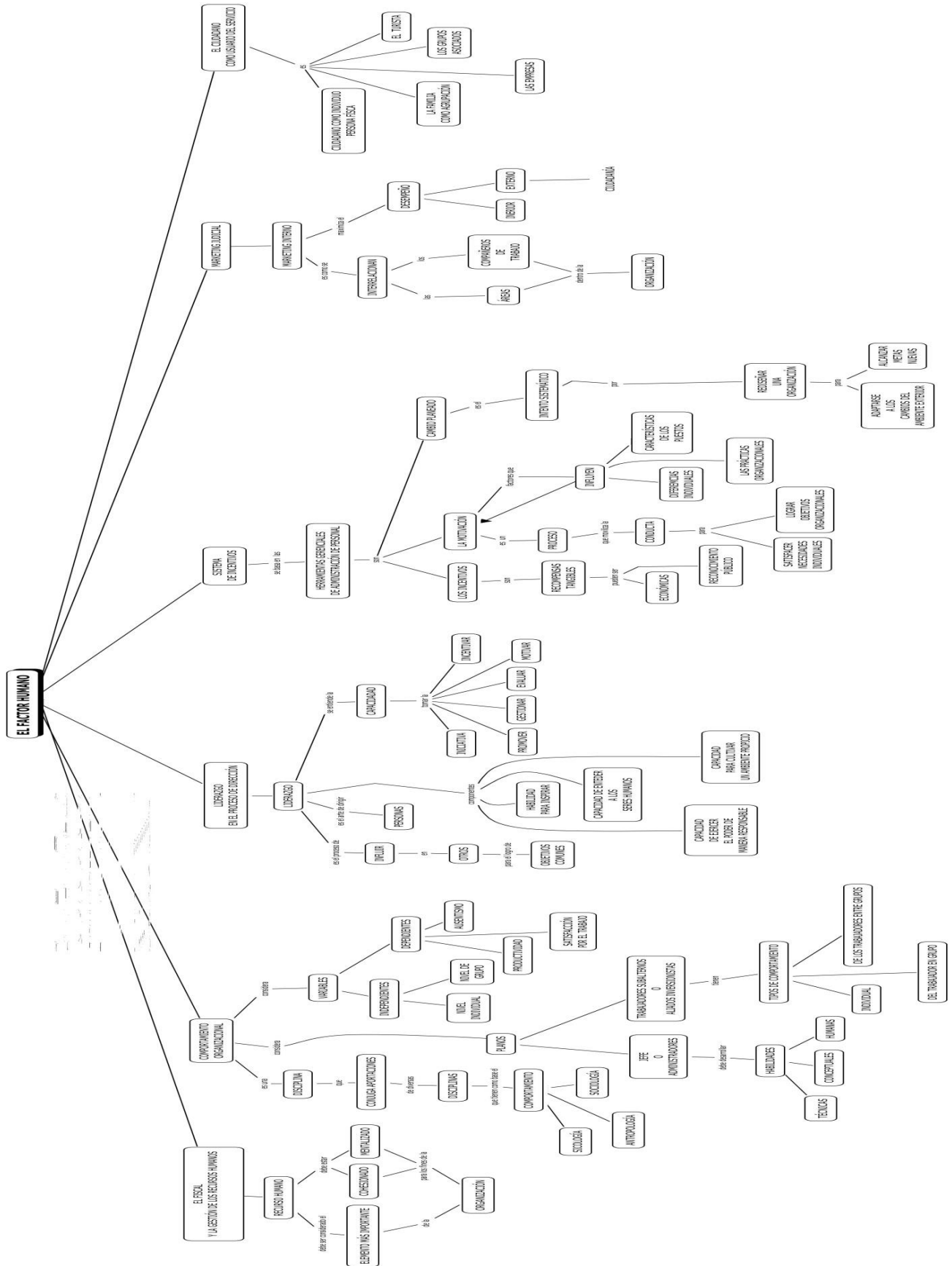
Finalmente y como corolario del proceso de fortalecimiento de la Imagen Institucional el Jefe del Despacho Fiscal tiene como misión recuperar la confianza y fortalecer el sistema de Administración de Justicia tratando de cumplir los siguientes principios:

- Administración de justicia al más alto nivel y justo a tiempo.
- Pensamiento sistémico en su administración de recursos humanos.
- Generación y análisis de información favorable para el Despacho.
- Liderazgo y sólida formación jurídica.
- Calidad del servicio Fiscal y cumplimiento de los términos.

RESUMEN

El Jefe del Despacho Fiscal debe de saber qué son y cómo combatir las brechas (desinformación, dejadez, falta de pensamiento sistémico y falta de respeto al usuario) producidas en la prestación de servicios, a fin de corregirlas. El razonamiento elemental es que si hay brechas, hay que cerrarlas, y esto es haciendo uso de los medios adecuados. La recuperación de la confianza y el fortalecimiento del sistema, es consecuencia directa de una buena dirección y gestión del Despacho Fiscal.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 2



AUTOEVALUACIÓN

Usted ha concluido la segunda unidad didáctica, lo invitamos a resolver la presente autoevaluación.

1. Es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y a la sociedad en general. Nos referimos a:

- a) Calidad total
- b) Coaching
- c) Marketing
- d) Mercado
- e) Ninguno de los anteriores

2. Existen enfoques del marketing en el tiempo, cuál de los siguientes no establece alguno de ellos:

- a) Primero produzco y luego veo cómo lo vendo.
- b) Aparecen nuevos competidores y hay que ser mejores vendiendo para no salir perdiendo nosotros.
- c) Protección del medio ambiente, causas sociales.
- d) Todas resaltan un enfoque del marketing.

3. El Poder Fiscal se encuentra enmarcado en el marketing de:

- a) Personas
- b) Servicios
- c) Social
- d) Público
- e) De ideas

4. Señale la alternativa correcta:

- a) Servicio público ha sido estudiado desde una perspectiva general de toda la actuación del sector público.
- b) Servicios de la administración, este grupo central configura toda la actuación que se realiza desde la propia Administración.
- c) La Administración pública debe ser capaz de gestionar, al mismo tiempo, la lógica institucional y la lógica del mercado.
- d) Todas las anteriores.

5. Señale Verdadero o Falso

Todo Jefe de Despacho, además de optimizar su relación institucional con la ciudadanía, debe preocuparse ahora más por una mayor y mejor relación heterodoxa con el ciudadano; es decir a una relación cuasi empresarial, básicamente managerial o gerenciable.

- a) Verdadero
- b) Falso

6. ¿Cuál de los siguientes no es uno de los elementos que definen y caracterizan al servicio público?, según Chías:

- a) Ser un servicio
- b) Depende del gobierno central
- c) De interés general

- d) Con un régimen jurídico especial
- e) Ninguno es incorrecto todos son características

7. Es uno de los preceptos de deben de cumplir los Jefe de todo Despacho Fiscal para recuperará la confianza y fortalecerá el sistema de Administración de Justicia:

- a) Administración de justicia al más alto nivel y justo a tiempo.
- b) Pensamiento sistémico en su administración de recursos humanos.
- c) Generación y análisis de información favorable para el Despacho.
- d) Calidad de servicios Fiscales y cumplimiento de los términos.
- e) Todas son correctas.

CASO

ENCUESTA TRABAJADORES

Estimado
Colaborador

El siguiente cuestionario tiene como objetivo detectar qué tan bien se siente con su forma de trabajo. Agradecemos el tiempo que le dedica a esta encuesta y que la responda con sinceridad para poder hacer las mejoras correspondientes en la empresa. Marque con una X la respuesta que elija

PARTE 1

M= MUY
SATISFECHO
B = BASTANTE
P = POCO
N = NADA

	M	B	P	N
¿Está Ud. Satisfecho con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está satisfecho con los empleados que dependen de Ud.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está satisfecho con los jefes y superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está satisfecho con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está satisfecho con sus posibilidades de ascenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está satisfecho con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE 2

En el último mes, ¿cómo ha sido la guía de su jefe inmediato para poder llevar mejor sus tareas?

de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

- Muy confortable
- Confortable
- Soportable
- Incómodo
- Muy incómodo

Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:

- Permanentemente excesiva
- Excesiva
- Adecuada
- Baja
- Permanentemente baja

¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para llevar a cabo su trabajo?

- Muy confortable
- Confortable
- Soportable
- Incómodo
- Muy incómodo

¿Considera usted que comprende los objetivos del departamento en que trabaja?

- Sí
- No
- No lo sé

¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

- Muy de acuerdo
- Generalmente de acuerdo
- Sólo a veces
- Generalmente desacuerdo en
- Muy en desacuerdo
- Prefiero no contestar

Su personal responsable ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

Prefiero no contestar

¿Confía usted en la capacidad de su persona responsable para llevar a cabo las metas del departamento?

Mucho
 Regular
 Poco
 No lo sé

En general ¿está usted de acuerdo cómo su Jefe gestiona su departamento?

Mucho
 Bastante
 Regular
 Poco
 Nada
 No lo sé

¿Cómo valora el Despacho Fiscal como un lugar para trabajar?

Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo
 Prefiero no contestar

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en el Poder Fiscal?

Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo
 Prefiero no contestar

Responda las siguientes preguntas:

1. De la encuesta realizada. Defina las cinco variables más importantes que utilizaría para evaluar la situación actual de su Despacho.
2. De la encuesta. ¿El Personal del Despacho está motivado para cumplir con los objetivos?, ¿Está de acuerdo con su estilo de líder?
3. En base a los resultados sobre nivel de motivación del personal. Indique tres acciones inmediatas que tomaría para mejorar los niveles de satisfacción

UNIDAD DIDÁCTICA 3



EL FACTOR TECNOLÓGICO EN LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL.

Tema
03

EL FACTOR TECNOLÓGICO EN LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL

CAPACIDADES

El Fiscal reconoce la tecnología de la información como un instrumento de competitividad para ser más eficiente en la prestación de su servicio público.

El Fiscal reconoce la tecnología de la información como un medio fundamental para mantener informados a sus usuarios acerca del estado de sus denuncias.

CONTENIDOS

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<p>Tema 01: La TI como herramienta de competitividad.</p> <p>Tema 02: Las TI y su soporte a la gestión del Despacho Fiscal.</p>	<p>Aplica los conceptos de Tecnología de la información a la gestión de su Despacho.</p> <p>Trabaja el concepto de manejo de base de datos con los recursos disponibles.</p>	<p>Prioriza la implementación de base de datos.</p>

CASO PRÁCTICO

EJERCICIO PARA RECONOCER EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS USUARIOS DE LA ESTRUCTURA INFORMÁTICA DE LA OFICINA

TEMA 1: La Tecnología de la Información como Herramienta de Competitividad

PREGUNTAS GUÍA:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

- 1 Realice un inventario de los sistemas de información existentes en su Despacho, precisando, su estado y el uso que se le da a cada uno de los sistemas de información con los que cuenta.**
- 2 Realice una breve encuesta entre el personal de su Despacho y analice su nivel de conocimientos sobre manejo de Sistemas de Información (Ej. Si tiene estudios básicos o avanzados de Microsoft Office o de algún otro sistema operativo y confronte esta información con el inventario de distribución y asignación de equipos. Determine si los equipos de computación han sido adecuadamente distribuidos.**
- 3 De la información obtenida, elabore usted una matriz de evaluación, de los sistemas de información existentes en su Despacho y del nivel de conocimiento entre el Personal. Señale las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que surgen de dicho análisis.**

Continuando con la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2007 - 2013, veremos que el objetivo estratégico general N° 3 establece como tal, la implementación progresiva de una moderna organización acorde con los avances tecnológicos, a fin de satisfacer las necesidades de la población en cuanto a los servicios que se requieren, así como lograr mayor participación en investigaciones científico – Forenses, desarrollando para ello las siguientes actividades:

1. Mejorar los niveles de producción del servicio Fiscal.
2. Dotar a los Distritos Fiscal en los que entrará en vigencia el nuevo Código Procesal Penal en los años 2007 – 2011 de los Recursos Humanos, Logísticos y de Infraestructura necesarios.

Se puede entonces decir, que uno de los objetivos esenciales del Ministerio Público es potenciar la aplicación de sistemas de Tecnologías de la Información como instrumento para brindar el mejor servicio a los usuarios, de manera interconectada y rápida, para lo cual, ciertamente su personal deberá estar plenamente preparado para el uso de estas nuevas herramientas.

En este esquema, nuevamente la figura del Fiscal como gerente de su organización – Despacho, es importante para que él pueda guiar a su personal en el uso de esta herramienta y sobre todo para que enfoque el uso de la herramienta informática como un elemento de competitividad en el otorgamiento del servicio público que brindan, para lo cual es necesario revisar de manera muy somera, los principales conceptos relacionados con las Tecnologías de Información.

1.1 Introducción

La Tecnología de la Información es cada vez omnipresente y ya es parte integrante de la administración de muchas empresas y organizaciones. Si bien es cierto que la TI se generó y desarrolló en el mundo de las grandes empresas privadas de los países más adelantados, liderados de lejos por los Estados Unidos, pasó luego a empresas menores y a sectores de todo tipo, diferentes a los negocios, y se incorporó en la administración pública de todo el mundo.

¿Cuál ha sido el común denominador de este extraordinario boom de la TI? Huelgan las explicaciones, porque es evidente que en todas partes siempre hubo necesidad de procesar información. Y ya terminando la primera década del tercer milenio, la TI es, además, una estratégica herramienta de competitividad.

1.2 El nuevo entorno competitivo³²

Si se preguntara a los empresarios y directivos acerca de sus preocupaciones principales, probablemente responderían que, entre éstas, se encuentra la necesidad de adaptarse al nuevo entorno competitivo.

De hecho, la expresión se usa con tanta frecuencia que comienza a estar desgastada por el uso. Sin embargo, las empresas desarrollan hoy su actividad en un contexto que es cualitativamente diferente al de hace diez años, y sólo desde el reconocimiento de este cambio y de la comprensión de sus fuerzas inductoras y sus consecuencias pueden ahora gestionarse con éxito en las organizaciones.

No existe una causa única para este cambio de escenario. Más bien, se puede identificar un conjunto de fuerzas que lo han impulsado. A su vez, estas fuerzas se realimentan unas a otras, de manera que puede afirmarse que el nuevo entorno competitivo es consecuencia de una acción conjunta y coincidente.

Dentro de las fuerzas de cambio del entorno competitivo de las empresas cabe citar las siguientes:

- El cambio tecnológico
- *La globalización de la actividad*
- *La desregulación de los mercados*
- *La fragmentación de la demanda*

1.3 Los sistemas de información y su rol estratégico en la gestión del Despacho Fiscal³³

La importancia estratégica de los sistemas de información en la administración de justicia es evidente, mediante el uso común y masivo de esta herramienta, el Despacho y en general el Ministerio Público lograría brindar el servicio público de una manera más rápida, más eficiente, con una ventaja evidente a favor del ciudadano usuario, quién ya no tendría que hacer largas colas antes una mesa de partes o concurrir permanentemente al Despacho, con un evidente ahorro para él.

La importancia estratégica de los sistemas de información, se refleja entre otras cosas, por ejemplo en las siguientes actividades:

³² Gidron, Gil y Rueda, Basilio. Nuevos modelos de gestión empresarial: el outsourcing de procesos de negocios. Edit. Círculos de Empresarios. Madrid, 1998. Pág. 7 a 14.

³³ Gidron, Gil y Rueda, Basilio. Nuevos modelos de gestión empresarial: el outsourcing de procesos de negocios. Edit. Círculos de Empresarios. Madrid, 1998. Pág.14 - 15

- Consulta en tiempo real sobre el estado de su proceso.
- Ubicar en el sistema el estado del pedido realizado.
- Uso de la notificación virtual.

Otro elemento que otorga un rol estratégico a los sistemas de información, es la posibilidad de que mediante su uso, el Despacho se interrelacione con otras entidades públicas, con las cuales pueda crear una red de comunicación del sistema de administración de justicia, por el cual pueda acceder a información rápida, a la atención de pedidos de una manera más eficiente, por ejemplo, en el envío, tramitación y respuesta de los oficios dirigidos por el Despacho a la Policía Nacional del Perú para la realización de determinadas actividades, lo que va directamente en beneficio de la duración del proceso.

RESUMEN

Los sistemas de información son indispensables para brindar un servicio público eficiente y rápido en beneficio del usuario, reduciendo los costos indirectos del proceso en beneficio de estos usuarios.

Igualmente los sistemas de información permiten una conectividad inmediata entre las organizaciones componentes del sistema de administración de justicia, permitiendo reducir los periodos existentes para las coordinaciones y tareas realizadas por cada una de ellas durante la tramitación del proceso.

TEMA 2: Manejo de Base de Datos en el Despacho Fiscal

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

- 1 Indique usted si se manejan o no algún tipo de bases de datos en su Despacho, de ser así indique cuáles son y el uso que se les está dando.
- 2 Elabore un listado, donde señale las variables que usted considera necesarias incluir en un sistema de administración de base de datos.
- 3 Prepare usted, conjuntamente con su personal, un sistema de almacenaje de datos en Excel, utilizando las variables definidas anteriormente, implemente su uso y comente los efectos que tuvo para el manejo del Marketing Fiscal.

INTRODUCCIÓN

Un elemento fundamental cuando nos referimos al uso de los sistemas de información, es el manejo de la base de datos, es ampliamente conocido en el campo de la TI, que el manejo de base de datos permite a las organizaciones un mayor conocimiento del cliente o usuario, llegando a personalizar el producto que se le ofrece; en el caso de un servicio público, si bien es cierto, el servicio que se brinda es uniforme para todos los usuarios, el manejo eficiente de una base de datos permitirá al Fiscal acceder a una información más rápida y detallada de hechos relevantes a conocer durante el proceso, o por otro lado permitirá a los litigantes acceder a información de mayor calidad respecto de sus procesos.

Por esta razón, el manejo de bases de datos puede ayudar mucho a mejorar los indicadores de gestión de la Administración de Justicia; dependiendo de la calidad de la información almacenada, una base de datos en el Despacho Fiscal podría permitir acceder rápidamente a diferentes tipos de información Fiscal (antecedentes, procesos en marcha, sentencias, etc.), que ayudaría a reducir el tiempo para la obtención de dicha información y por ende agilizar el plazo de atención a los usuarios, así como también ayudar a manejar de mejor manera los archivos de los expedientes en trámite y de los procesos concluidos; es conocido que los expedientes Fiscales concluidos se almacenan en áreas físicas sometidas a los factores de clima, donde la información se puede perder o destruir por el paso de tiempo, etc., ante esta situación es conveniente pensar en un almacenaje de datos más técnico.

Para nosotros una definición de Base de datos sería:

Es un conjunto de datos organizados para satisfacer eficientemente a muchas aplicaciones centralizando los datos y minimizando su redundancia. En vez que los datos se archiven en archivos separados para cada aplicación, se guardan físicamente para que aparezcan a los usuarios como si estuvieran almacenados en solo lugar. Una sola base de datos abastece a múltiples aplicaciones.

En una base de datos puede almacenarse entre otras cosas:

La información relacionada a los expedientes archivados, seleccionada por nombre de las partes, año, materia, etc., que permita, por ejemplo, a cualquier ciudadano identificar si alguna persona con la que está realizando negocios, tuvo algún proceso penal, que hiciera dudar de su seriedad en los negocios.

Información relacionada a informes de otras dependencias confortantes del sistema de administración de justicia.

Para comprender este concepto, definamos previamente que es un sistema de administración de base de datos.

- Un sistema de administración de bases de datos (DBMS, por sus siglas en inglés) es simplemente el software que permite que una organización centralice los datos, los administre eficientemente y dé acceso a los datos almacenados a los programas de aplicaciones.
- El DBMS actúa como una interfaz entre los programas de aplicaciones y los archivos físicos de datos.
- Cuando el programa de aplicaciones solicita un elemento de datos como el sueldo bruto, el DBMS encuentra este elemento en la base de datos y lo presenta al programa de aplicaciones.
- Si utilizara los archivos de datos tradicionales, el programador tendría que especificar el tamaño y el formato de cada elemento de datos utilizado en el programa y le indicaría dónde se localizan.
- Un DBMS elimina la mayoría de instrucciones de definición de datos que se encuentran en los programas tradicionales.

Un sistema de administración de bases de datos tiene tres componentes:

- 1) Un lenguaje de definición de datos
 - 2) Un lenguaje de manipulación de datos
 - 3) Un diccionario de datos
- El **lenguaje de definición de datos** es el lenguaje formal que emplean los programadores para especificar el contenido y estructura de la base de datos. Este lenguaje define cada elemento de datos como aparece en la base de datos antes de que el elemento de datos se traduzca en los formatos requeridos por los programas de aplicaciones.
 - La mayoría de los DBMS tiene un lenguaje especializado llamado **lenguaje de manipulación de datos**, el cual se utiliza en conjunto con algunos lenguajes convencionales de programación de aplicaciones para manipular datos en las bases de datos. Este lenguaje contiene comandos que permiten que los usuarios finales y los especialistas en programación extraigan datos de la base de datos para satisfacer requerimientos de información y desarrollar aplicaciones. El lenguaje más prominente de manipulación de datos es el **Lenguaje de Consultas Estructurado** o **SQL**. Los usuarios finales y los especialistas en sistemas de información pueden usar el SQL como un lenguaje de consultas interactivo para acceder a datos desde las bases de datos, y los comandos de SQL pueden incrustarse en programas de aplicaciones escritos en lenguajes convencionales de programación.
 - El tercer elemento de un DBMS es un **diccionario de datos**, que es un archivo automatizado o manual, el cual almacena las definiciones de los elementos de datos y sus características, como uso, presentación física, propiedad (quién es el responsable de mantener los datos en la organización), como autorización y seguridad. Muchos

diccionarios de datos pueden producir litas e informes de datos como agrupaciones, ubicaciones de programas, etc.

Definidos los componentes de un sistema de administración de base de datos, cabe preguntarse, ¿únicamente se podrá utilizar bases de datos profesionales?, o por el contrario, dentro del escenario restrictivo que se presenta, ¿podrá el Fiscal innovar e implementar una base de datos propia, definida por él para el manejo de la información sensible de su Despacho?; consideramos que al respecto hay dos niveles.

En primer lugar, habiéndose comprobado que el manejo de los Sistemas de Información y específicamente del manejo de Bases de Datos, es una herramienta indispensable para hablar de una verdadera modernización en la gestión del Despacho Fiscal, tal como lo señaló la Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia – CERIAJUS en su Plan Nacional para la Reforma (Recomendó la creación de un Registro Único de Requisitoriados, Procesados y Sentenciados, mediante la unificación de los registros de personas del Ministerio Público, Policía Nacional del Perú, INPE; RENIEC y e Poder Fiscal); debe considerarse como prioritario la consecución de este objetivo y potenciar la implementación de otros sistemas de información y base de datos que permita un mejor manejo de la información de las Fiscalías Superiores y Supremas, así como de los Despachos Provinciales.

En segundo lugar, consideramos que el Fiscal, en el caso de no contar con ningún tipo de sistema de manejo de datos, podrá evaluar la posibilidad de innovar mediante el uso de los medios informáticos con los que cuente (Mínimo PCs), la elaboración de una base de datos que administre la información de acuerdo a sus necesidades, para esto, deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Deberá definir la información que será almacenada, su organización.
2. Deberá establecer mecanismos de seguridad (asignación de Password y claves de acceso).
3. Deberá definir los mecanismos de almacenamiento.

Mediante estos mecanismos, el Fiscal podrá aprovechar, sus equipos de cómputo, para la elaboración de una pequeña bases de datos que le permita un manejo ordenado de la información y sobre todo para poder llevar un control del desarrollo de las causas.

RESUMEN

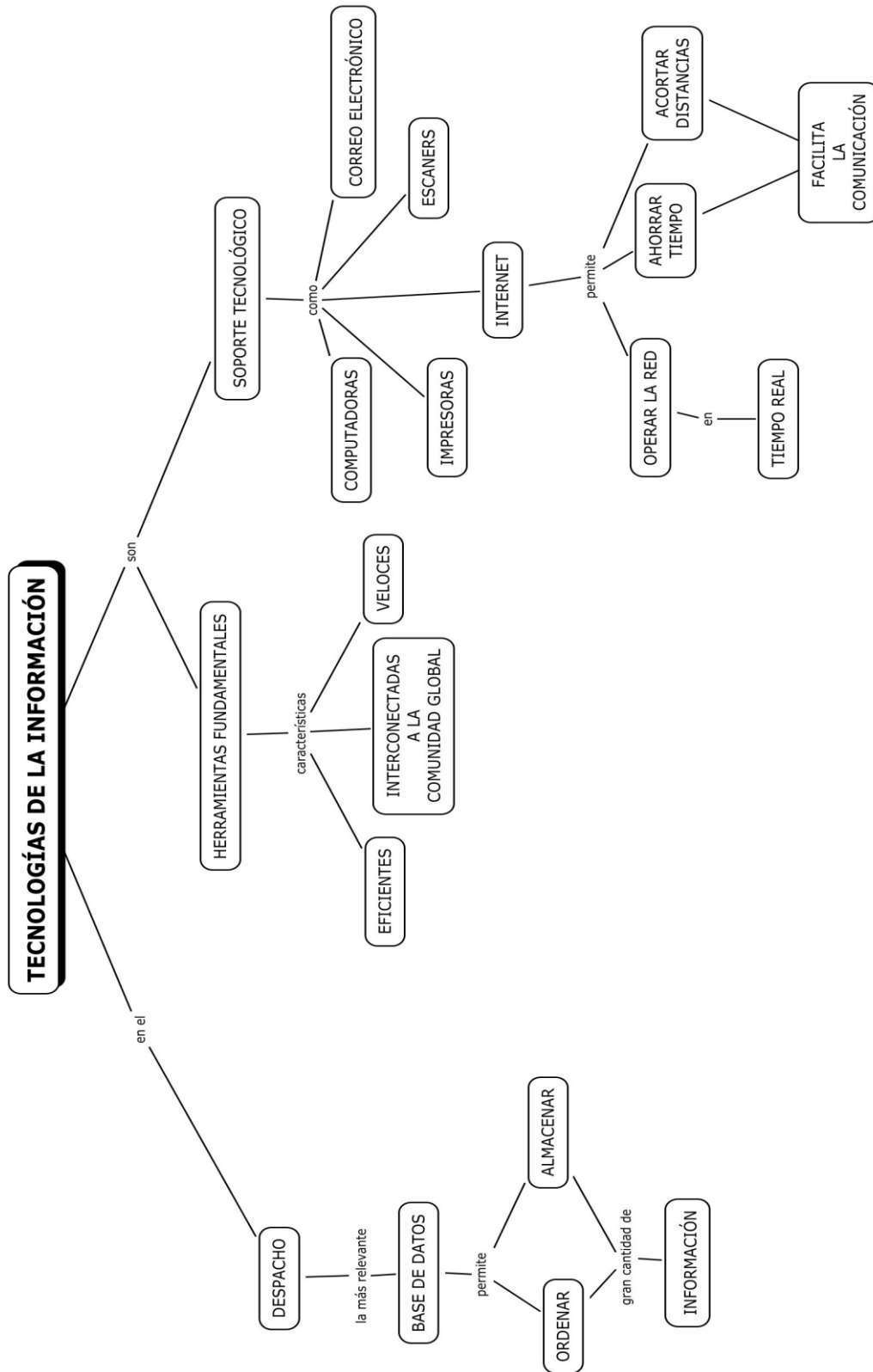
El manejo de base de datos permite a las organizaciones un mayor conocimiento del cliente o usuario, llegando a personalizar el producto que se le ofrece; en el caso de un servicio público, si bien es cierto, el servicio que se brinda es uniforme para todos los usuarios, el manejo eficiente de una base de datos permitirá al Fiscal acceder a una información más rápida y detallada de hechos relevantes a conocer durante el proceso, o por otro lado permitirá a los litigantes acceder a información de mayor calidad respecto de sus procesos.

En este sentido, es prioritaria la implementación de sistemas de información y base de datos que permita un mejor manejo de la información en las Fiscalías Supremas y Superiores y Despachos Fiscales, siendo en el caso que el Fiscal no cuente con ninguno de estos sistemas, perfectamente posible que él defina la implementación de una base de datos para su Despacho, en la que deberá únicamente definir:

1. Deberá definir la información que será almacenada, su organización.
2. Deberá establecer mecanismos de seguridad (asignación de Password y claves de acceso).
3. Deberá definir los mecanismos de almacenamiento.

La implementación y manejo de sistemas de información y bases de datos redundará en el cumplimiento de los objetivos del Despacho Fiscal.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 3



AUTOEVALUACIÓN

Usted ha concluido la unidad didáctica, lo invitamos a resolver la presente autoevaluación.

1.- Lea detenidamente las proposiciones y marque verdadero o falso, según corresponda:

a) La economía de escalas es uno de los factores que han hecho que la tecnología de la información sea omnipresente en todas las instituciones que se consideran eficientes en la actualidad.	V	F
b) La importancia estratégica de los sistemas de información, se refleja entre otras cosas en la consulta en tiempo real sobre el estado de su proceso.	V	F
c) los sistemas de información permiten una conectividad inmediata entre las organizaciones componentes del sistema de administración de justicia	V	F
d) La base de datos es un conjunto de datos organizados para satisfacer eficientemente a una sola aplicación centralizando sus datos y minimizando su redundancia	V	F

2. Relacione los siguientes premisas colocando el número frente a la letra que debe coincidir:

	es	a
1) Base de Datos		A. Es uno de los componentes del DBMS.
2) sistema de administración de bases de datos (DBMS)		B. Satisface eficientemente a muchas aplicaciones
3) diccionario de datos		C. permite a las organizaciones un mayor conocimiento del cliente o usuario, llegando a personalizar el producto que se le ofrece.
4) El manejo de base de datos.		D. actúa como una interfaz entre los programas de aplicaciones y los archivos físicos de datos.

3. Coloque un aspa (X) al costado de la proposición que considera no completa la siguiente idea:

El Fiscal elaborar una base de datos que administre la información de acuerdo a sus necesidades, para esto, deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

a. Deberá definir la información que será almacenada, su organización.	
b. Deberá establecer mecanismos de seguridad (asignación de Password y claves de acceso).	
c. Deberá definir los mecanismos de almacenamiento.	
d. Deberá de definir un lenguaje de definición de datos	

4. Señale con una C la (las) definición (es) correcta (s) y con una I la (las) definición (es) incorrecta (s):

a. La Base de Datos es un conjunto de datos organizados para satisfacer eficientemente a muchas aplicaciones centralizando los datos y minimizando su redundancia. En vez que los datos se archiven en archivos separados para cada aplicación, se guardan físicamente para que aparezcan a los usuarios como si estuvieran almacenados en solo lugar.

b. Un DBMS elimina la mayoría de instrucciones de definición de datos que se encuentran en los programas tradicionales.

c. 3. El lenguaje de definición de datos es el lenguaje formal que emplean los programadores para especificar el contenido y estructura de la base de datos.

d. Al no utilizar una base de datos profesional el Juez no podrá innovar e implementar una base de datos propia, definida por él para el manejo de la información sensible de su Despacho, debido al escenario restrictivo en el que se encuentra.

CASO

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS USUARIOS DE LA ESTRUCTURA INFORMÁTICA DE LA OFICINA

El señor Luis N acaba de asumir el cargo de Fiscal Provincial en la localidad de “LA ESPERANZA”, y acaba de verificar que en su Despacho no existe una base de datos interconectada por lo que no se pueda brindar informes oportunos a los litigantes; por otro lado, ha verificado que tiene en su Despacho, un solo equipo informático de última generación, que viene siendo utilizado por el mismo Fiscal y el resto de sus equipos no son de última generación, son lentos y en ellos cada uno de los trabajadores archiva su propia información, sin un orden predeterminado.

Además desconoce el nivel de conocimiento que tienen sus trabajadores respecto a informática, por lo que no está seguro de cómo asignar unos equipos nuevos que le han asegurado se le entregarán el próximo mes, tampoco tiene un sistema uniforme de almacenamiento de datos, por lo que considera que es necesario realizar algunos cambios para poder dar un mejor servicio a los usuarios.

En el caso, del Fiscal de La Esperanza, señale usted:

- 1 ¿Cómo debería realizarse el inventario de equipos informáticos?, ¿Qué variables consideraría?
- 2 ¿Cómo averiguaría el nivel de conocimiento de los trabajadores de su Despacho respecto de informática?
- 3 Prepare usted, una estructura de almacenamiento de datos que le permita brindar información oportuna a los litigantes de su Despacho.
- 4 ¿Cómo mediría usted el nivel de satisfacción de los usuarios por los cambios realizados en la estructura informática de la Oficina?

UNIDAD 04



EL PLANEAMIENTO DEL TRABAJO EN EL DESPACHO FISCAL

CAPACIDADES

- El Fiscal reconoce que planificar las actividades a realizarse en su Despacho Fiscal mejora su trabajo llevándolo a tomar decisiones correctas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El Fiscal aplica conceptos actualizados sobre la administración y la gerencia.

CONTENIDOS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Visión y misión del Despacho Fiscal. • Tema 02: Evaluación del entorno y la Matriz FODA. • Tema 03: Establecimiento de Metas y Objetivos Anuales. • Tema 04: Plan Anual de trabajo en el Despacho Fiscal. 	<p>El Fiscal aplica las herramientas para la realización del estudio del entorno en su Despacho Fiscal.</p> <p>El Fiscal elabora su matriz FODA y realiza la propuesta de actividades</p> <p>El Fiscal elabora su Plan de Actividades.</p>	<p>El Fiscal valora la importancia del análisis de su entorno.</p>

CASO PRÁCTICO
DESARROLLO DE LA MATRIZ FODA

TEMA 1: Visión y Misión del Despacho Fiscal

PREGUNTAS GUÍA:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. **¿Por qué considera que es importante que el trabajador participe en la elaboración de la Visión y Misión del Despacho Fiscal?**
2. **Señale los métodos que emplearía para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de formación de los conceptos de visión y misión, tome en cuenta que la participación debe ser voluntaria.**
3. **Como ejercicio trabaje con su personal la declaración de la visión y misión de su Despacho.**

INTRODUCCIÓN:

En esta etapa, el Fiscal que asumió el manejo del Despacho ya cuenta con un conocimiento claro respecto de que el Despacho Fiscal tiene un comportamiento igual al de cualquier organización, y en ese sentido maneja recursos humanos y materiales esenciales para el logro de los objetivos estratégicos, así mismo, el Fiscal ha realizado su evaluación de línea de base, conociendo cual es la situación motivacional de su personal, su sentir frente a los objetivos estratégicos del Despacho y cuál es la situación de sus recursos tecnológicos, contando por tanto con la información necesaria para iniciar el proceso de planeamiento en su Despacho Fiscal.

Establecer la visión y misión del Despacho Fiscal, resulta clave para a partir de ello empezar a planificar el trabajo anual, sólo si sabemos quiénes somos y qué queremos, podemos diseñar los métodos para poder alcanzar nuestros objetivos, entonces la Visión y Misión se convierten en el Norte del nuestro trabajo Fiscal y el Norte de la Planificación.

a. ¿Cuál es el concepto académico de Visión?

Algunas bases conceptuales:

- Visión:ⁱ la declaración de la visión contesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?
- Visión:ⁱⁱ Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

- Visión:ⁱⁱⁱ Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la

capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la Visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

- Visión:^{iv} Es la percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades. Expresa las aspiraciones y propósito fundamentales de una organización, por lo general apelando a los corazones y a las mentes de sus miembros.

b. ¿Cuál es el concepto académico de Misión?

Algunas bases conceptuales:

- Misión:^v la declaración de la misión contesta la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?
- Misión:^{vi} la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.
- Misión:^{vii} Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La Misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

- Misión:^{viii} Es el propósito o razón para existir de una organización.

Declaración de la misión:

- Es una definición duradera del objeto de una empresa, que la distingue de otras similares.
- Señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.
- Describe los valores y las prioridades de una organización.
- Fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.
- Es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.
- Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y sobretodo las estructuras organizativas.

Definidos estos conceptos, ingresemos ahora a analizar y definirla visión y misión del Despacho Fiscal, de acuerdo a la normatividad existente

1. Visión del Ministerio Público

La visión del Ministerio Público por ser un Organismo Constitucional Autónomo va estar definido por los preceptos Constitucionales ya establecidos en la Propia Constitución y por la Ley Orgánica del Ministerio Público. Es así que podemos citar:

- Preceptos Constitucionales:
 - Art. 158. Ministerio Público.
 - Art.159 Atribuciones.
 - Art.160. Presupuesto.
- Ley Orgánica del Ministerio Público:

En éste sentido podríamos definir la Visión del Ministerio Público como³⁴:

El Ministerio Público, es un organismo constitucionalmente autónomo, que está al servicio de la sociedad y de la administración de justicia, defiende la legalidad, los intereses públicos, la independencia de los órganos jurisdiccionales y la recta administración de justicia, fortaleciendo el Estado Democrático, Social y de Derecho.

Declaración de visión del Despacho Fiscal

Siendo el Ministerio Público una institución jerárquicamente organizada La Visión del Despacho Fiscal tendrá que estar, definida por los lineamientos establecidos por la Institución, en este sentido tendrá que ser coherente con la Visión Institucional; así podríamos decir que la visión del Despacho Fiscal es como sigue:

El Despacho Fiscal, debe defender la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos, la representación de la sociedad en juicio, por su correcto actuar cotidiano, debe ser y mantenerse como un verdadero pilar del Estado y de la democracia peruana y que signifique seguridad jurídica, tranquilidad y bienestar social, así como imagen de país con imperio de la justicia.

2. ¿Cuál es el concepto académico de Misión?

Algunas bases conceptuales:

- *Misión:*³⁵ la declaración de la misión contesta la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?
- *Misión:*³⁶ la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.
- *Misión:*³⁷ Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

³⁴www.mpfm.gob.pe

³⁵ Web and Macros – Diseño Web, Macros Excel & Artículos.
http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

³⁶ Definición Visión, Misión, Valores y Política de Empresa.
<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPoliticadeLaEmpresa>

³⁷ Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. <http://www.scribd.com/doc/4085779/04-Mision-y-vision>

Declaración de la misión:

- 1) *Es una definición duradera del objeto de una empresa, que la distingue de otras similares.*
- 2) *Señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.*
- 3) *Describe los valores y las prioridades de una organización.*
- 4) *Fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.*
- 5) *Es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.*

4.1 Misión del Ministerio Público

La Misión del Ministerio Público está definido por preceptos Constitucionales y La Ley Orgánica del Ministerio Público³⁸.

- Ejercitar la acción penal procedente cuando el Fiscal de la causa pone en su conocimiento los indicios de un delito perseguible de oficio cometido en la sustanciación de un procedimiento civil.
- Solicitar el embargo de los bienes muebles y la anotación de la resolución pertinente en las partidas registrales de los inmuebles de propiedad del inculpado o del tercero civilmente responsable que sean bastantes para asegurar la reparación civil.
- Pedir que se corte la instrucción, respecto del menor de edad que estuviese erróneamente comprendido en ella y que se le ponga a disposición del Fiscal de Menores, con los antecedentes pertinentes.
- Solicitar el reconocimiento del inculpado por médicos siquiátras, cuando tuviere sospechas de que el inculpado sufre de enfermedad mental o de otros estados patológicos que pudieran alterar o modificar su responsabilidad penal; y en su caso, pedir su internamiento en un nosocomio, cortándose la instrucción con respecto al inimputable.
- Solicitar, con motivo de la investigación policial que se estuviera realizando o en la instrucción, que el Fiscal Instructor ordene el reconocimiento del cadáver y su necropsia por peritos médicos, en los casos en que las circunstancias de la muerte susciten sospecha de crimen.
- Solicitar que se transfiera la competencia, cuando, por las circunstancias, tal medida fuere la más conveniente para la oportuna administración de justicia. Podrá oponerse a la que solicite el inculpado alegando causales de salud o de incapacidad física, si el Fiscal no las considerase debidamente probadas.
- Emitir informe cuando lo estime conveniente y, en todo caso, al vencerse el término de la instrucción.
- Visitar los centros penitenciarios y de detención provisional para recibir las quejas y reclamos de los procesados y condenados en relación con su situación Fiscal y el respeto a sus derechos constitucionales. Duplicado del acta correspondiente elevará, con su informe, al Fiscal Superior en lo Penal, sin perjuicio de tomar las medidas legales que fueren del caso.

³⁸ Ley Orgánica del Ministerio Público Decreto Legislativo 052.

En base a los preceptos Constitucionales se puede decir que la Misión del Ministerio Público es la siguiente:³⁹

Ser un Ministerio organizado, moderno y eficiente, que brinde un servicio de alta calidad a la sociedad y contribuya a mejorar la administración de justicia; integrado por Fiscales, médicos, funcionarios y profesionales con una cultura humanista de sólidos valores morales y éticos, elevada mística y compromiso para enfrentar nuevos retos, que inspiren la confianza de la sociedad, el respeto del Estado y el orgullo Institucional.

4.2 Declaración de Misión del Despacho Fiscal

De acuerdo a lo desarrollado, se podría decir que la declaración de misión del Ministerio Público cabe trasladarla a los Despachos Fiscales:

El Despacho Fiscal tiene como misión investigar la comisión de los delitos que tenga conocimiento, con arreglo a la Constitución y a las leyes, participar de acuerdo a Ley en los procesos Fiscales, para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional.

- Siempre de acuerdo con los lineamientos de misión del Ministerio Público, para el debido cumplimiento de su misión, los Despachos Fiscales deberán contar con los elementos siguientes:
- Fiscales respetados, probos, capaces, éticos y justos y, además, actualizados en su calificación jurídica.
- Vigencia de nuevos sistemas de gestión y modernización para contar con Despachos Fiscales modernos, con infraestructura adecuada y sistemas de información actualizados.
- Personal de apoyo Fiscal y administrativo capacitado y con vocación de servicio.
- Articulación de una administración con criterio gerencial moderno y descentralizado.

Definidas la Visión y Misión del Despacho, el Fiscal se encuentra en condiciones de iniciar el proceso de evaluación estratégica que lo conducirá a definir sus estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales:

³⁹ www.mpfm.gob.pe.

RESUMEN

El Fiscal que ya elaboró su línea de base, esta en condiciones de iniciar su proceso de planeamiento, para ello debe comenzar con definir la visión y misión de su Despacho, para lo que se recomienda haga intervenir a su personal, a fin de resaltar el nivel de importancia del recurso humano en el cumplimiento de los objetivos.

Por definición diremos que:

Visión: la declaración de la visión contesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?

Visión: *Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante.*

Misión: La declaración de la misión contesta la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

Misión: La definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento.

TEMA 2:

Evaluación del entorno y la matriz FODA

PREGUNTAS GUÍA:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. **Usted ya realizó su trabajo de línea de base, de manera directa establezca tres Fortalezas y tres Debilidades que surjan de la evaluación interna.**
2. **Identifique usted, tres Oportunidades y tres Amenazas que afecten a su Despacho.**
3. **Prepare usted una matriz FODA cruzada en la que establezca las estrategias para superar las debilidades y amenazas más críticas.**
4. **Detalle usted, las actividades que consideran debe deben considerar para la aplicación de cada una de las estrategias identificadas.**

INTRODUCCIÓN

Habiendo definido las declaraciones de visión y misión del Despacho Fiscal, el paso siguiente en el proceso de planeamiento institucional, es efectuar un análisis del entorno, para conocer la situación actual, desde el que se iniciará el planeamiento institucional. Este análisis debe comprender dos campos de acción: el interno y el externo; es decir, lo que hay dentro de la organización y lo que sucede en su exterior.

Para este fin se utiliza la herramienta gerencial más conocida y de aplicación general para cualquier organización, denominada la Matriz FODA un acrónimo de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, desarrollada en los años 60 por un influyente grupo de profesores en Harvard. Esta matriz bien aplicada le permitirá al Fiscal tener una evaluación global de su Despacho de una manera técnica, y le servirá como guía para la elaboración de sus objetivos y metas.

El esquema general de trabajo de la matriz FODA se presenta a continuación

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
INTERNO (dentro de la empresa)	EXTERNO (fuera de la empresa)
F ortalezas	O portunidades
D ebilidades	A menazas

Por un esquema académico y para evitar confusiones, es pertinente señalar que tratándose de una herramienta gerencial traducida del inglés, también se encontrará dicha herramienta bajo la denominación FORD, en base al esquema adjunto:

Expresión traducida al español			Expresión original en inglés
1	F	Fortalezas	<i>Strenghts</i>
2	O	Oportunidades	<i>Opportunities</i>
3	R	Riesgos	<i>Threats</i>
4	D	Debilidades	<i>Weaknesses</i>

En todo caso, sea las siglas que se utilicen:

- **FODA** (de la traducción al español).
- **SWOT** (de la expresión original en inglés).

El esquema de evaluación será el siguiente

2.1 Análisis interno y externo

Pero quizás, dado que se trata de efectuar un análisis de la situación actual, lo más correcto debería ser el uso de la sigla FDOA; es decir FD – OA, ya que dentro de la empresa están las fortalezas y las debilidades y, fuera de ella, las oportunidades y las amenazas. Como apreciará el lector, a estas alturas, es indiferente el nombre que se dé a lo mismo.

2.1.1 Análisis interno

Lo que sí es importante destacar es que **dentro** de las empresas hay que efectuar un análisis estructural para poder identificar dónde están las fortalezas y dónde las debilidades; además de la capacidad gerencial, este análisis debe efectuarse precisamente en las funciones estructurales o básicas de las empresas o instituciones: producción u operaciones (procesos), finanzas, marketing y recursos humanos.

En este aspecto, para la evaluación interna del Despacho Fiscal será interesante en primer lugar contar con la información proporcionada por el estudio de línea de base, que viene a ser una evaluación interna en sí misma y que para el caso de la primera evaluación estratégica será de mucha utilidad, sin embargo, el éxito de cualquier evaluación del entorno será la continuidad con la que se realice, que permita al Fiscal evaluar los cambios que se puedan ir sucediendo en el entorno.

Dependiendo de cada tipo de Despacho, o del modelo de gestión en el que se encuentre inmerso, los factores internos a evaluarse podrán variar, pero en general para la evaluación interna se recomienda evaluar los siguientes factores:

- Factor Humano
- Factor tecnológico
- Factor de recursos materiales
- Comportamiento Organizacional

El entorno cercano (Organismos del Ministerio Público y del Poder Fiscal vinculados y que se entienden se encuentran en una relación de usuario cliente con el Despacho (Marketing interno).

Cada una de estos factores serán valorados a través de tablas creadas al efecto, lo que permitirá señalar el grado de importancia de cada una de ellas, a fin de poder cruzar dicha información con la obtenida del análisis externo.

2.1.2 Análisis externo

En este campo, lo que se trata es de evaluar los factores que afectan la labor del Despacho Fiscal, en algunos casos y sobre todos en los casos de Despachos Fiscales ubicados en zonas alejadas del país, la presencia de una factor externo puede ser crucial para el buen desarrollo de su labor de liderar la acción penal, tomemos el caso, por ejemplo de una Fiscalía mixta en una capital de provincia donde la presencia de las comunidades campesinas o otros elementos sociales, puedan amenazar la labor del Despacho, este sería un elemento insoslayable a considerar en la evaluación.

Por eso se plantea que en materia de análisis externo, lo que debe de evaluar son dos tipos de entorno:

- **Microambiente.** Es decir, lo externo inmediato a ellas: mercados o sociedad, competidores o complementos (autoridades de las Comunidades Campesinas y Nativas, autoridades policiales, para el caso de la administración de justicia), proveedores, facilitadores (notarios, peritos, servicios de mensajería, etc.).
- **Macroambiente.** Es decir, los aspectos externos mediatos a ellas: social, económico, político, tecnológico y ecológico.

Hasta este punto, se ha conceptualizado la matriz FODA, como instrumento gerencial para planeamiento de gestión, con la finalidad de efectuar el análisis de la situación actual de toda empresa o institución que, a su vez, comprende todo lo que afecta la marcha del Despacho Fiscal, tanto dentro como fuera de él.

A nivel de Ministerio Público podríamos a manera de ejemplo hacer un análisis de los Factores externos e internos con los que se cuenta a nivel Institucional, Así podríamos señalar de manera ilustrativa:

Dentro de los Factores Internos:

Fortalezas:

- El Ministerio Público es un Organismo Autónomo, reconocido Constitucionalmente, por lo tanto goza de independencia orgánica y funcional.
- El Ministerio Público es el Titular de la Acción Penal, reconocida Constitucionalmente y por el Tribunal Constitucional a través de su jurisprudencia.
- A nivel preliminar tiene la dirección en la investigación de los delitos y dirige los actos de investigación de la Policía Nacional.

Debilidades:

- Se cuentan con limitados recursos presupuestales.

- Falta Coordinación interinstitucional entre los operadores del Sistema como el Poder Fiscal, Policía Nacional y Defensoría de Oficio.
- La densidad habitante/ Fiscal en los distintos distritos Fiscales es limitada por ejemplo en el distrito Fiscal de Lima hay un total de 633 Fiscales y un total de 4, 721,501 habitantes, lo que hace 1 Fiscal por 7,459 habitantes⁴⁰. Situación que se repite en provincias donde siempre el número de Fiscales resulta insignificante frente a la cantidad de población.
- Excesiva carga procesal debido a que ingresan un gran los Fiscales no se abastecen para resolver las causas respetando el plazo razonable.
- No existen procedimientos para la evaluación del personal por resultados, actualmente se controla la presencia y puntualidad, pero no producción y eficiencia.
- Resistencia al cambio de parte de algunos integrantes de la institución.

Dentro de los Factores Externos

Oportunidades:

- El Ministerio Público, es un organismo Independiente, no depende funcionalmente de ningún organismo del Estado y como tal es reconocido a nivel nacional.
- El Consejo Nacional de la Magistratura viene nombrando Fiscales titulares de todas las instancias, lo cual hace que más profesionales capacitados se incorporen a la institución.

Amenazas:

- Incremento de la delincuencia y nuevas modalidades delictivas.
- Presión de los medios de comunicación y campañas de desprestigio.
- Desconfianza de la ciudadanía.

Estas situaciones que pueden presentarse a nivel institucional, también pueden presentarse a nivel de los Despachos Fiscales, por ello es importante que el Fiscal identifique los factores internos y externos que existen en el Despacho.

En síntesis podríamos decir que el Fiscal Provincial debe tener en cuenta que:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades aprovecharse.
- Las debilidades eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

2.2 La Matriz FODA del Despacho Fiscal

Conceptualizados de esta manera, los pasos a seguir para la estructuración de la matriz FODA, debe considerarse como requisitos indispensables para la obtención de resultados lo más precisos posibles, que dicho trabajo de levantamiento de información se realice en base a los siguientes principios:

⁴⁰ Elaborado: por la Gerencia de Planificación, Racionalización y Estadística: Información al 31 de diciembre del 2007, Incluye Fiscalías descentralizadas de Santa Anita, Matucana y Huarochiri, Fuente INEI- Censos Población y Vivienda.

- **Objetividad:** las cosas como son, sin sesgos o prejuicios.
- **Realismo:** ni optimismo ni pesimismo desmedidos.
- **Veracidad:** la verdad es una sola, y debe decirse claramente, aunque duela.
- **Horizontalidad:** trabajo en equipo y decisión por consenso, no imposición.
- **Consistencia:** los enunciados de la matriz FODA deben tener el mismo nivel de conceptualización para la toma de decisiones.
- **Proyección de futuro:** mañana siempre será mejor que hoy.

2.3 La matriz FODA cruzada del Despacho Fiscal

Realizado el levantamiento de la información, los resultados se deben de consignar en la matriz FODA tratando de registrarlas en base al nivel de importancia asignada a cada una de ellas, esto permitirá visualizar las debilidades y amenazas más apremiantes y que requieren ser subsanadas de una forma más inmediata, estableciendo las estrategias precisas para afrontar cada una de las debilidades y amenazas identificadas.

Esquema de la Matriz FODA Cruzada del Despacho Fiscal

MATRIZ FODA CRUZADA DEL DESPACHO FISCAL^{ix}

Dentro de la empresa ───────────────────→ Fuera de la empresa	5 FUERZAS – F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	5 DEBILIDADES – D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.	
	5 OPORTUNIDADES – O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	5 ESTRATEGIAS – FO 1. 2. 3. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 4. 5.	5 ESTRATEGIAS – DO 1. 2. 3. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 4. 5.
	5 AMENAZAS – A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	5 ESTRATEGIAS – FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5.	5 ESTRATEGIAS – DA 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 3. 4. 5.

Realizado el análisis FODA, procederá establecer las metas a alcanzar por el Despacho Fiscal, de acuerdo a la evaluación estratégica realizada, con este fin se requerirá de confrontar los objetivos estratégicos institucionales, los objetivos estratégicos del Despacho Fiscal con los resultados de la matriz FODA Cruzada, a fin de establecer los objetivos y metas que deberá cumplir cada uno de los planteamientos estratégicos propuestos.

RESUMEN

La evaluación estratégica del Despacho Fiscal es una de las etapas más importantes del proceso de gestión, permitirá identificar las amenazas y debilidades más apremiantes y poder definir las estrategias necesarias para enfrentarlas y superarlas, y dentro del marco de la estrategia planteada el Fiscal podrá establecer su plan de trabajo para su implementación y logro de los objetivos institucionales.

La herramienta recomendada para su realización es la matriz FODA la cual debe trabajarse respetando los siguientes principios:

Objetividad: las cosas como son, sin sesgos o prejuicios.

Realismo: ni optimismo ni pesimismo desmedidos.

Veracidad: la verdad es una sola, y debe decirse claramente, aunque duela.

Horizontalidad: trabajo en equipo y decisión por consenso, no imposición.

Consistencia: los enunciados de la matriz FODA deben tener el mismo nivel de conceptualización para la toma de decisiones.

Proyección de futuro: mañana siempre será mejor que hoy.

La identificación deberá realizarse priorizando las Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas de mayor a menor grado, es decir, definiendo cuáles son las Fortalezas y Oportunidades que se deben de aprovechar al máximo y cuáles se pueden explotar para un mejor resultados y por otro lado, cuáles son las debilidades y amenazas que deben ser levantadas o superadas de manera más inmediata ya que inciden directamente en el correcto accionar del Despacho ; esta actividad de priorización se realiza en el esquema de una Matriz FODA cruzada, lo que permitirá priorizar el establecimiento de las estrategias, es decir, cuales son las que deben de implementarse de una manera más inmediata.

TEMA 3: Establecimiento de Metas y Objetivos Anuales

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. **Por cada una de las estrategias recomendadas en el tema anterior, establezca los siguientes niveles de prioridad a las actividades identificadas para su implementación (Alta, Media y Baja).**
2. **Elabore un diagrama de Gantt donde considere la ejecución de todas las actividades catalogadas de prioridad alta durante el presente año**
3. **Finalmente elabore el cronograma de actividades que sustentará el Diagrama de Gantt.**

Una vez que se han establecido la situación actual del Despacho, mediante el análisis FODA, es pertinente continuar con la planificación de las políticas y objetivos anuales que se implementarán. En esta etapa el Fiscal Provincial tendrá que establecer las propias reglas de su Despacho Fiscal. Reglas que sin duda no pueden ser arbitrarias, sino que tienen que ser consensuadas para que puedan ser acatadas por los miembros del Despacho Fiscal. Estas reglas sin duda tienen que estar acorde con la Política Institucional, por eso a continuación pasemos a revisar estos temas.

Políticas institucionales

El concepto de política en el planeamiento del trabajo de las organizaciones en general, es básicamente el conjunto de lineamientos de acción para la toma de decisiones. En otras palabras, son los parámetros que se fijan las organizaciones para su eficaz conducción.

Para estudiar el concepto de política institucional, se debe tener en cuenta que, cuando las actividades de una institución se dan repetidamente, un plan permanente puede guiarlas con eficacia.

¿Qué es un plan permanente⁴¹?

Es una serie de decisiones determinadas con anterioridad, usadas por los administradores para abordar actividades recurrentes u organizativas. Los tipos o modalidades básicos son: a) políticas, b) procedimientos, y c) reglas.

Políticas:

- *Conforman un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones.*
- *Establecen los límites de las decisiones e indican a los administradores qué decisiones se pueden tomar y cuáles no.*

⁴¹ Wikipedia - La enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial

- *Canalizan las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la institución.*

Reglas:

- *También conforman otro nivel de planes permanentes que detallan las medidas específicas que se deben tomar en una situación dada.*
- *Algunas políticas incluyen reglas.*
- *Ejemplo de regla en la gestión del Despacho Fiscal: independientemente que su propia normatividad establece muchísimas medidas específicas que se deben cumplir para la buena marcha del Despacho, una regla no jurídica puede ser que los representantes de las partes en litigio no deben asistir habiendo consumido licor o algún estupefaciente. Otro ejemplo puede ser que las denuncias deben estar debidamente foliadas y con carátula en carpetas que proyecten buena imagen del Despacho.*

Procedimientos

- *Son otra jerarquía operativa de plan permanente, que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización, que se presentan con regularidad.*
- *La mayor parte de políticas van acompañadas de procedimientos detallados, llamados procedimientos o métodos estándar de operaciones, que no son otra cosa que una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.*
- *Ejemplo no jurídico de regla en la gestión del Despacho Fiscal: Para la expedición de copias es necesario el pago de una tasa administrativa.*

Las Políticas en el planeamiento del trabajo en el Despacho Fiscal:

En el Despacho Fiscal dado a que los ejes función giran en torno al ingreso de expedientes y denuncias, se podría plantear desde un inicio un plan permanente de gestión el mismo que puede contener Políticas, Reglas y Procedimientos, estas tres cosas nos marcan anteladamente cuál es el funcionamiento del Despacho Fiscal, lo cual ayuda a que todo sepan cuáles son las reglas, las aprueben las internalicen y finalmente las cumplan, ello trae consigo, la mejora de las interrelaciones personales, a manera de ejemplo veamos que Políticas Reglas y Procedimientos se pueden establecer en el Despacho Fiscal:

Políticas:

- Todas decisiones importantes las toma el Fiscal Provincial.
- El Fiscal provincial es el que finalmente determina el contenido de los dictámenes y resoluciones que se emitan en el Despacho.
- Toda la Información al Público Usuario la brinda el encargado de mesa de partes.
- El trabajo para cada persona del Despacho se distribuye de manera semanal.

Reglas:

- Nadie puede hablar por teléfono más de cinco minutos, dentro del horario del horario de trabajo, el teléfono de la institución está para facilitar la comunicación no para distraer.
- No se pueden decir groserías dentro del Despacho Fiscal y el trato con los compañeros debe ser cordial.
- El Público usuario no debe esperar en la ventanilla, si la persona encargada en mesa de partes será atendido por el asistente en función Fiscal.

Procedimientos:

- El Público que desee conversar con el Fiscal Provincial debe anunciarse por mesa de partes y firmar el cuaderno respectivo.
- La persona encargada de mesa de partes debe dar cuenta al Fiscal Provincial de los documentos ingresados en el día.

Todos estos procedimientos anteriormente descritos, forman parte de los Manuales de Operaciones y funciones, Reglamentos internos, Cuadros de asignación de Planilla, Texto Único de Procedimientos Administrativos, cuyas pautas generales están dictaminadas en este caso por el Ministerio de Publico.

Objetivos a largo plazo⁴²: *son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización, porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.*

En una institución como el Ministerio Público, se deben establecer objetivos para toda la institución y para cada una de las Fiscalías.

El Ministerio Público a nivel institucional ha establecido varios objetivos entre ellos cabe citar la relación de objetivos oficiales del Ministerio Público, que evidentemente son de largo plazo y que deben alcanzarse como cumplimiento de su misión⁴³:

1. IMPULSAR EL EJERCICIO DE UNA LABOR FISCAL DE CALIDAD, QUE GARANTICE UN EFICIENTE Y OPORTUNO EJERCICIO DE SUS FUNCIONES EN EL MARCO DE UNA NUEVA NORMATIVIDAD SUSTANTIVA Y PROCESAL.
2. IMPLEMENTAR PROGRESIVAMENTE UNA MODERNA ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL, ACORDE CON LOS AVANCES TECNOLÓGICOS, A FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN INVESTIGACIONES CIENTÍFICO FORENSES.
3. CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y DESCENTRALIZADA CON PROCESOS AUTOMATIZADOS, ACORDE CON LAS NECESIDADES DEL SISTEMA FISCAL Y MÉDICO LEGAL. QUE SE PRESENTAN PARA LA ATENCIÓN DE LAS DEMANDAS DE NUESTRA SOCIEDAD.
4. FORTALECER LA IMAGEN DEL MINISTERIO PÚBLICO COMO ORGANISMO AUTÓNOMO QUE PROMUEVE LA ACCIÓN DE LA JUSTICIA Y ACTÚA EN DEFENSA DE LA LEGALIDAD; IMPULSANDO MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y ACERCAMIENTO CON LA SOCIEDAD.

Cada Despacho Fiscal, como parte de su propio planeamiento anual, debe plantear sus objetivos específicos de trabajo; los cuales pueden estar relacionados al número de denuncias que se desean resolver, número de expedientes Fiscales en los que se emite dictamen etc.

⁴² Web and Macros – Diseño Web, Macros Excel & Artículos.
http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

⁴³ www.mpfn.gob.pe

Los objetivos anuales⁴⁴: son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad

Cada Despacho Fiscal, como parte de su propio planeamiento anual, debe plantearse sus objetivos específicos de trabajo; es decir, para el rubro o tema de interés del Despacho, una nueva situación por alcanzar en el año, a partir de la situación inicial. Esto significa cuantificar en el tiempo lo que se espera lograr.

Sea el tipo de objetivo que se establezca siempre se recomienda que se cumplan los siguientes criterios para la elaboración de un plan de trabajo

- El plan debe estar fundamentado.
- Debe tener objetivos de largo plazo y anuales
- Debe indicar fecha de inicio y de término de la acción
- Debe enumerar las actividades a realizar por objetivo
- Se debe asignar un responsable por objetivo
- Cada actividad debe tener un responsable.
- Debe indicarse los recursos disponibles.
- El Plan debe ser aprobado por las instancias pertinentes

En el caso del Despacho Fiscal se recomienda que el Plan sea aprobado por los funcionarios que el Fiscal considera conveniente en razón del nivel o funciones dentro de su organización

Estructura del Plan de Trabajo en el Despacho Fiscal

De entre diversas opciones de Plan de Trabajo de una institución como el Despacho Fiscal, a continuación, se presenta una que contiene los elementos que son común denominador en este tipo de instrumento de gestión.

Es de hacer notar que todo Plan de Trabajo Institucional se debe traducir gráficamente en un diagrama de Gantt, que se explica en el numeral siguiente.

⁴⁴ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 5ta. Edición. México, 1997. Pág. 201.

Estructura usual del Plan de Trabajo Institucional para un Despacho Fiscal

1	Datos Generales
	1) Denominación del Despacho
	2) Nombre del Fiscal responsable del Despacho
	3) Dirección del Despacho
	4) Teléfono
5) Fecha	
2	Fundamentación
	Por qué y para qué se traza el Plan Enfatizar que el Despacho se debe al ciudadano y no al revés
3	Objetivos anuales
4	Actividades por realizar
	1) Recurrentes No recurrentes
5	Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt
6	Recursos Humanos y Financieros
7	Evaluación
	5. Mensual
	5. Semestral
	5. Anual
Firma del Fiscal responsable	
Firmas de funcionarios que considere el Magistrado	

Cronograma del trabajo en el Despacho Fiscal – el Gráfico de Gantt.

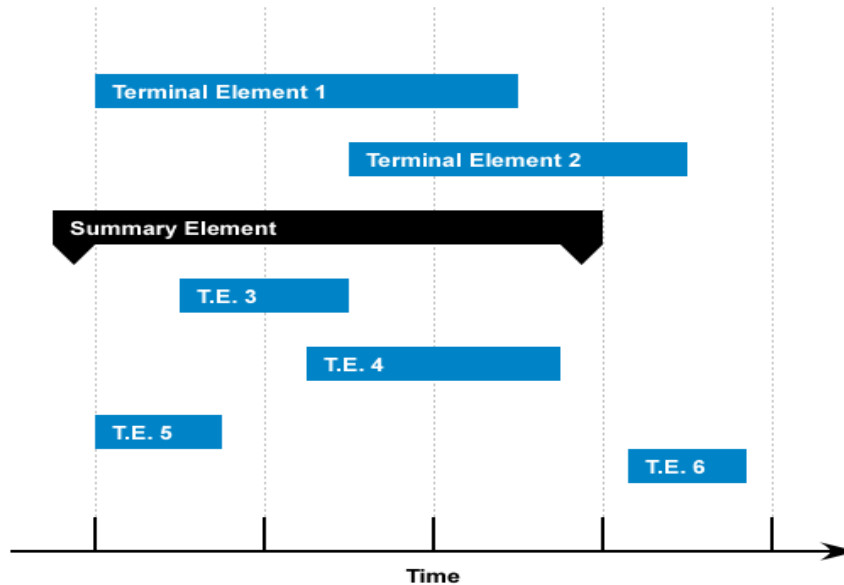
Concepto y antecedentes del Gráfico de Gantt^x

El diagrama de Gantt, gráfico de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, la posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias. Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en Occidente.

En gestión de proyectos, el diagrama de Gantt muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo y los grupos de tareas (llamados summary elements en la imagen) o las dependencias entre unidades mínimas de trabajo (no mostradas en la imagen).

Desde su introducción los gráficos o diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente.

El gráfico de Gantt – Modelo general de la fuente Wikipedia



Dicho esto podríamos plantear el siguiente modelo de cronograma para el trabajo Fiscal, en dicho cuadro el Fiscal tendrá que indicar en primero orden la actividad (la cual podría ser formalizar 50 denuncias) (proyectar 30 expedientes)etc, etc. Seguidamente plantearemos la semana en la que tiene que realizar, y así completar cada uno de los meses. Veamos como quedaría graficado seguidamente:

DESPACHO FISCAL
Año:2009
Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
1.Forma. Denun.	Dr. Fiscal Adjunto 1	10	10	10	10												
	Dr.Fiscal Adjunto 2	10	10	10	10												
	Asist. Func. Fiscal	8	8	8	8												
	Asist. Func Fiscal	8	8	8	8												
5 Dict. Acusatorio	Dr. Fiscal Adjunto 1	15	15	15	15												
	Dr.Fiscal Adjunto 2	15	15	15	15												
	Asist. Func. Fiscal	12	12	12	12												
	Asist. Func Fiscal	12	12	12	12												
Etc.																	
11																	

Las actividades son determinadas por la matriz FODA cruzada. El criterio común denominador a ellas es la relevancia para la gestión integral y eficiente del Despacho Fiscal.

Los responsables son las personas o funcionarios del Despacho que tienen a su cargo la realización eficaz de la actividad que se le asigne, en el plazo indicado en el diagrama.

Los Meses del año son doce (12). Para efectos didácticos del Manual sólo se han considerado cuatro. Por la misma razón, se indican sólo cuatro (4) semanas por mes; pero es sabido que en la realidad pueden haber meses de cuatro semanas y media o hasta casi de cinco semanas. Quienes tracen el Gráfico de Gantt del Despacho de que se trate, lo harán con las fechas reales indicadas por el calendario oficial.

RESUMEN

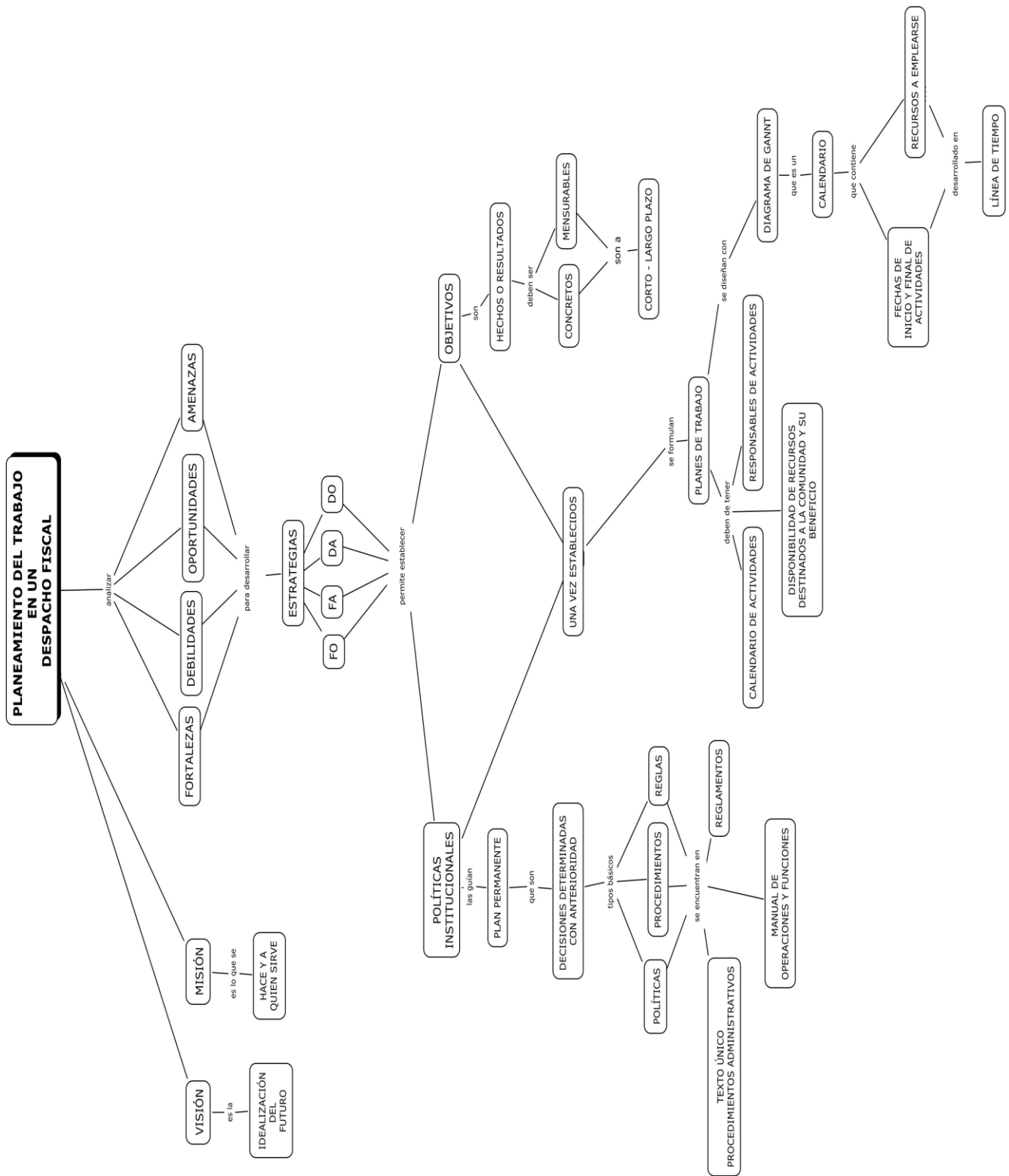
El establecimiento de metas es la conclusión lógica del proceso de elaboración de la matriz FODA, las actividades identificadas y la importancia asignada a cada una de ellas, permitirá que se establezcan las metas relacionadas a cada una, dentro del marco de las políticas institucionales; para su cumplimiento se debe de establecer plazos determinados y asignar responsables.

Para la elaboración de objetivos y metas deben respetarse los siguientes principios:

- El plan debe estar fundamentado.
- Debe tener objetivos de largo plazo y anuales
- Debe indicar fecha de inicio y de término de la acción
- Debe enumerar las actividades a realizar por objetivo
- Se debe asignar un responsable por objetivo
- Cada actividad debe tener un responsable.
- Debe indicarse los recursos disponibles.
- El Plan debe ser aprobado por las instancias pertinentes

Finalmente, para que toda la organización conozca sus responsabilidades y plazos para la ejecución de las actividades, así como los recursos que se asignará a cada una de ellas, es recomendable la utilización de la herramienta denominada Diagrama de Gantt

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 4



UNIDAD DIDÁCTICA 5



LA ORGANIZACIÓN EN EL DESPACHO FISCAL

UNIDAD 05

LA ORGANIZACIÓN EN EL DESPACHO FISCAL

CAPACIDADES

El Fiscal adquiere competencias sobre los conceptos de organización y de organización del trabajo en el Despacho Fiscal, a través de la elaboración de organigramas y la adquisición de conceptos actualizados.

CONTENIDOS

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Bases de la Organización. • Tema 02: Cultura Organizacional • Tema 03: Organigramas funcionales. 	<p>El Fiscal elabora el organigrama funcional de su Despacho Fiscal, asignando tareas y responsabilidades.</p>	<p>El Fiscal adquiere el conocimiento para establecer la asignación directa de las actividades de cada uno de los trabajadores.</p>

CASO PRÁCTICO

ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA FUNCIONAL DEL DESPACHO FISCAL CON ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

TEMA 1: Bases de la Organización

PREGUNTAS GUÍAS:

Indicaciones

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. En base a la planificación realizada, determine usted en que actividades se “pierde tiempo” por parte del personal del Despacho Fiscal.
2. En base a la comprobación realizada, señale usted, ¿cuál sería el diseño organizacional recomendado para que su Despacho optimice el tiempo?

INTRODUCCIÓN

Continuando con el proceso de gestión del Despacho Fiscal, desarrollaremos el segundo componente de la Escuela Procesal, esto es la organización; el diseño organizacional y la elaboración de organigramas son herramientas para el control de las organizaciones, por otro lado, diseñar la organización, distribuir el personal, establecer funciones y responsabilidades, orientar las relaciones entre organizaciones internas, etc., son algunas de las actividades de la organización.

Habiendo considerado desde un inicio que el Despacho Fiscal es una organización en si misma, debemos entender entonces cuales son los conceptos, principios y leyes que orientan a las organizaciones. En este

En primer lugar diremos que el término **organización** se usa comúnmente para referirse a una empresa o institución; pero desde un punto de vista técnico, el término organización es un paso o proceso importante de la administración o gerencia.

Tomando en cuenta esto, diremos que considerado como un proceso, el término “organización” se define como función o proceso gerencial y tiene como ámbito de estudio:

Organización^{xi}

- 1) La identificación y la clasificación de las actividades requeridas.
- 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- 4) La disposición de una coordinación horizontal (en el mismo nivel organizacional o en un nivel organizacional similar) y vertical (por ejemplo, a nivel de oficina corporativa, división o departamento) en la estructura de la organización.

Organización^{xii}

Una organización es un patrón de relaciones –muchas relaciones simultáneas, entrelazadas-, por medio de las cuales las personas, bajo el

mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son los procesos para tomar decisiones (planteadas en el proceso anterior de planeamiento). Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Durante el desarrollo del Manual hemos venido señalando que el Despacho Fiscal es una unidad en si misma, veamos, entonces, si cumple los principios básicos de la organización establecidos por Henry Fayol.

- a. **Subordinación de intereses particulares:** Sí, por encima de los intereses de los empleados están los intereses del Despacho.
- b. **Unidad de mando:** Si, en cualquier trabajo del Despacho, el empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- c. **Unidad de Dirección:** Sí, existe un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Ésta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
- d. **Centralización:** Sí, la autoridad está concentrada en los altos rangos de la jerarquía del Despacho.
- e. **Jerarquía:** Sí, hay una cadena que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad del Despacho.
- f. **División del trabajo:** Sí, quiere decir que hay personal que desarrolla tareas especiales.
- g. **Autoridad y responsabilidad:** Sí, porque hay quién tiene la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- h. **Disciplina:** Sí, porque tiene que ver con la obediencia, la dedicación, un correcto comportamiento.
- i. **Remuneración personal:** Sí, ya que hay una satisfacción garantizada para los empleados.
- j. **Orden:** Sí, todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio; este orden es tanto material como humano.
- k. **Equidad:** Sí, porque en el trato al personal debe haber amabilidad y justicia.

- l. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Sí, hay que darle una estabilidad al personal.
- m. **Iniciativa:** Sí, tiene que ver con el involucramiento del personal.
- n. **Espíritu de equipo:** Sí, y está relacionado con la motivación e identificación con los objetivos del grupo.

Vemos que el Despacho Fiscal si cumple con los principios básicos de cualquier organización, por lo que no habría duda en señalar que es una organización en si misma.

Hecha esta comprobación cabe preguntarse qué tan efectiva es esta organización, para lo que cabe aplicar la denominada La ley de Parkinson quien afirma que "**el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine**".

Es decir, que esta ley define:

- a. "El trabajo crece hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización".
- b. "Los gastos aumentan hasta cubrir todos los ingresos".
- c. "El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia".

En otras palabras, lo que se mide aquí en la "pérdida de tiempo" dentro de las organizaciones, el Fiscal deberá estar en condiciones de identificar cuáles son las actividades en las que su personal "pierde tiempo" y que por ende atentan contra la eficiencia en el servicio

Definido si la organización es una en la que se "pierde tiempo", estamos seguros que lo que se procederá a evaluar es el diseño organizacional sobre la que se sustentará la estructura organizacional.

Diseño organizacional y estructura organizacional

Diseño organizacional

Se denomina Diseño Organizacional al la determinación de metas, planes estratégicos y capacidades de los factores del entorno, el mismo que deriva de la etapa de planeamiento.

Estructura organizacional

Se denomina estructura organizacional al patrón específico de relaciones que los administradores crean en el proceso de diseño organizacional.

La estructura organizacional es un marco que preparan los administradores para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.

Y es en este punto donde mucho tiene que ver la toma de decisiones referidas al diseño de la estructura de toda organización, cuyos aspectos principales se desarrollan a continuación.

Para decidir qué es lo más conveniente, si mejorar la organización o constituir una organización nueva, los administradores dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Estos cuatro pasos básicos son los que deberá deben tomar en cuenta los Jefes de Despacho, para tomar decisiones de organización, son los cimientos fundamentales de la “construcción” de su organización. Deben tenerlos siempre en cuenta; si es posible, a la vista.

RESUMEN

El Despacho Fiscal es una organización en si misma que suministra servicios a la Sociedad, que cuenta con personal establecido. Los Jefes del Despacho Fiscal, al momento de plantear su diseño organizacional deben considerar la situación actual y los probables escenarios futuros en el contexto de su institución, adoptar decisiones que se adecuen a las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional, por el que los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional permite que los Jefes de Despacho dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Se debe tener en cuenta que debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones no es un proceso permanente y que los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

TEMA 2: Cultura Organizacional

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. **Describa usted los usos y costumbres que conforman el comportamiento organizacional dentro de su Despacho.**
2. **Describa las principales actividades que usted ha establecido para la formación de una cultura organizacional de eficiencia en su Despacho.**
3. **Describa usted las acciones que considera se podrían adoptar para orientar la cultura de su Despacho, hacia una cultura de eficiencia.**

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos esenciales para comprender el accionar de una organización, es comprender su estilo de hacer las cosas, su “cultura organizacional”, si la misma está orientada al cumplimiento de metas y objetivos o si por el contrario es una organización que “pierde tiempo”. Casos como el IBM, BCP, etc. denotan la magnitud de la fuerza de una cultura organizacional.

En ese sentido, es importante que el Fiscal conozca la cultura organizacional de su Despacho, para poder definir si tal cultura se engarza o no con el logro de los objetivos institucionales y personales, si se requieren cambios o si por el contrario, la cultura puede constituirse como base de cambios; para eso evaluemos su significado.

2.2 Definición de cultura organizacional⁴⁵

En lo que se refiere a las organizaciones, **cultura** es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.

Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez.

Con frecuencia, fija la imagen de la institución y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización. Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en

⁴⁵ Koontz, Harold – Weihrich, Heinz. Administración – una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Págs. 334-335.

términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Smircich, 1983).

De acuerdo con esta visión que distingue a la organización como cultura, reconociendo por lo tanto que cada organización es diferente, cabría preguntarse si en el ámbito de la administración se realiza un estudio de la organización en mayor medida que en la organización misma. Lo que se requeriría sería una revisión periódica realizada por investigadores externos, no conformarse únicamente con las observaciones del personal, quienes ya fueron contagiados de ciertos patrones de conducta derivados de la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos, de lo cual se infiere que se encuentran reproduciéndolos de manera casi inconsciente. Sería necesario, entonces, un enfoque en que la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación.

En todo Despacho Fiscal se dan los elementos indicados precedentemente, cada individuo de acuerdo a su educación tiene determinado comportamiento dentro del grupo, representa, ciertos valores que difícilmente se podrán cambiar, pero si el Jefe del Despacho Fiscal con un modelo adecuado de organización y políticas institucionales claras, puede conseguir regular el comportamiento de las personas que conforman el Despacho.

Ello se consigue, estableciendo valores y roles al interior del Despacho Fiscal.

2.2 Valores y roles

2.2.2. Valores: aplicaciones al Despacho Fiscal

Los Jefes de Despacho Fiscal son quienes crean el clima interno de su organización. Pero deben tener en cuenta que el término “valor” es usado de diversos modos. Ello, porque los Jefes de Despacho Fiscal, por el propio ejercicio de su responsabilidad, son quienes crean o generan el ambiente adecuado para que sus colaboradores trabajen bien, tanto por sí mismos como por su Despacho.

¿Qué es Valor en un Despacho Fiscal?⁴⁶

El valor se puede definir como una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos del Despacho. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias.

Algunos ejemplos de valores en un Despacho Fiscal:

- El Jefe del Despacho es el principal valor, porque su desempeño es el modelo de trabajo para sus colaboradores, cuya resultante final debe generar una excelente imagen ante sus usuarios y ante los demás Despachos “competidores”.
- Creación de un ambiente favorable en el Despacho para el análisis del trabajo y la innovación. Es decir, no obsecuentes, no serviles, no rutinarios.
- Cada persona es un ser humano en el Despacho y debe ser tratada como tal.
- “Haga lo que es correcto”.
- Excelente calidad de servicio a los usuarios.
- “El tiempo de los usuarios es más valioso que el mío”.
- 360° de cortesía permanente. Pídale siempre “por favor”.

2.2.2. Roles: Aplicaciones al Despacho Fiscal

⁴⁶ Koontz, Harold – Wehrich, Heinz. **Administración – una perspectiva global**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2007. Séptima edición. Pág.335.

¿Qué es un rol organizacional en general?

Es un puesto organizacional diseñado para ser ocupado por personas; para que sea significativo para éstas y que debe incluir:

- Objetivos verificables
- Una descripción clara de sus principales deberes o actividades.
- Un área de discrecionalidad o autoridad
- La disponibilidad de la información y los recursos necesarios para cumplir una tarea.

Los roles del Jefe de Despacho Fiscal:

Por ser de responsabilidad de función y administrativa, todo Jefe de Despacho Fiscal, debe desempeñar permanente y eficientemente los roles siguientes:

a) Roles interpersonales

- Dirección
- Intermediario o enlace
- Símbolo de un rasgo meritorio. Por ejemplo, la honradez o la dedicación al trabajo.

b) Roles informativos

- Vigilancia de las relaciones externas
- Compartir información con sus colaboradores
- Vocero de sus colaboradores

c) Roles de decisión

- Iniciativa
- Maneja desacuerdos
- Asigna recursos
- Negocia con sus colaboradores

Para la conducción del proceso de formación de la cultura organizacional, el Fiscal ejerce un rol de Dirección.

RESUMEN

Los Jefes de Despacho Fiscal son quienes crean el clima interno de su organización. Pero deben tener en cuenta que el término “valor” es usado de diversos modos. El valor se puede definir como una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos del Despacho. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias. Por ser de responsabilidad de función y administrativa, todo Magistrado Jefe de Despacho Fiscal, debe desempeñar permanente y eficientemente los roles interpersonales, informativos y de decisión.

TEMA 3: Organigramas Funcionales

PREGUNTAS GUÍAS

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

Responda las siguientes preguntas:

1. Defina las principales funciones y actividades de su Despacho , así como las jerarquías o niveles de decisión respectivos.
2. Mencione las ventajas y desventajas de la existencia de un organigrama en su Despacho Fiscal.
3. Cite tres ejemplos de organización informal en el Ministerio Público: analícelos y proponga las acciones que considere convenientes para el eficaz funcionamiento de su Despacho Fiscal.

INTRODUCCIÓN

Realizado el Planeamiento del trabajo y establecido el diseño organizacional que el Juez implementará, lo que corresponde es definir el organigrama funcional que se establecerá para la distribución de funciones y responsabilidades entre el personal del Despacho Fiscal.

Comúnmente se conceptualiza que los organigramas cumplen las siguientes funciones:

- Describe la forma en que se divide el trabajo.
- Estructura la departamentalización que significa dar forma al organigrama.
- La departamentalización viene a ser el resultado de las decisiones que toman los administradores en relación a qué actividades laborales, luego de haber sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos.

Implementación práctica del organigrama en el Despacho Fiscal

- Para la mayoría de especialistas en ciencias administrativas, el término organización, como entidad, se refiere a una estructura intencional formalizada de funciones o puestos, cuya expresión gráfica es el organigrama.
- Para implementar de manera práctica el organigrama, debe haberse definido previamente la jerarquía; es decir, el patrón de diversos estratos de decisión.
- En el caso del Despacho Fiscal, obviamente que el Jefe del mismo está en la cima de la jerarquía. Los otros funcionarios de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización.
- Ahora bien, ¿cuántas personas debe tener a su cargo un jefe de departamento de la organización? La respuesta a esta pregunta es lo que se denomina tramo de control

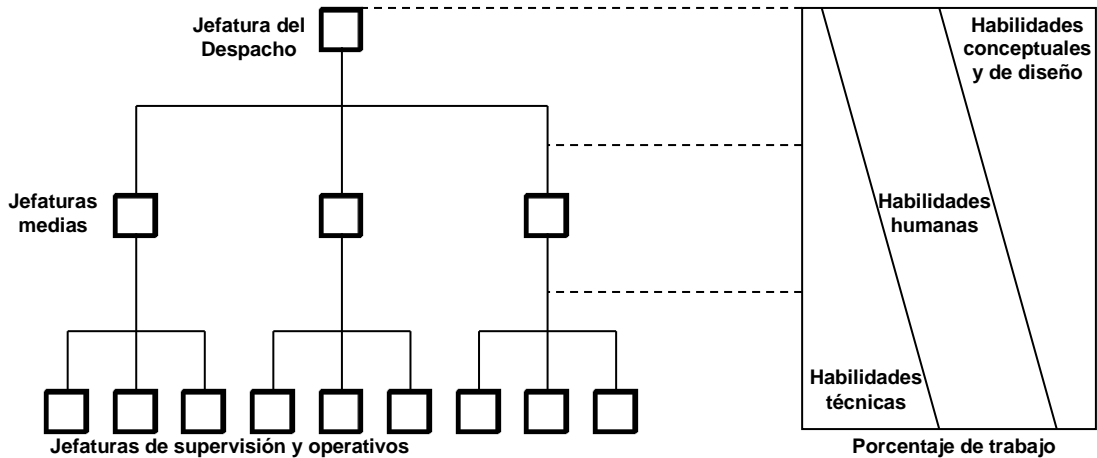
administrativo, también llamado tramo de control o tramo de administración. Si bien antiguamente se determinó que un jefe podía supervisar a seis personas, ahora, a inicios del siglo XXI, este número se ha relativizado por la tendencia a jerarquías más planas.

- En el caso del Despacho, los razonamientos precedentes permiten apreciar que no debe preocupar el concepto de tramo de control por el bajo número de funcionarios adscritos a un Despacho.

Detalles para el diseño del organigrama del Despacho Fiscal

- Definir las actividades principales del Despacho, las mismas que definirán los procesos internos (para el personal), como los externos (para los usuarios). De aquí se definirán las jefaturas principales y las secundarias.
- Definir las jerarquías o niveles de decisión en el Despacho Fiscal: Jefatura, responsabilidades medias y jefaturas de supervisión u operativas.
- Definir las jerarquías horizontales (del mismo nivel) y las verticales (las subordinadas).
- Definir los tipos de jefaturas o responsabilidades: de **línea** (procesos cuya resultante es el buen servicio al usuario) y de **apoyo** (actividades de soporte general para la buena gestión del Despacho: administración interna, servicios generales, archivo, sistemas).
- Definir las relaciones y funciones de cada puesto de jefatura o responsabilidad en el Despacho Fiscal. En este punto es fundamental tener en cuenta que las habilidades de los responsables varían en importancia según los diferentes niveles de administración en que se encuentren. Tales habilidades son: **conceptuales y de diseño** (muy importantes y necesarias en la Jefatura, por ser más de carácter intelectual y de mando), **humanas** (muy importantes también en la Jefatura como en las jefaturas medias) y **técnicas** (altamente importantes en las jefaturas de supervisión u operativas).
- Asignar las personas aptas para el eficaz desempeño de cada puesto de trabajo.
- Dibujar el organigrama: utilizar cuadros rectángulos para cada jefatura o responsabilidad y líneas para indicar sus relaciones.
- No olvidar que el mejor organigrama es el que se traza con lápiz, pues las organizaciones son dinámicas y operan en un contexto siempre cambiante. Ello puede ocasionar que un buen organigrama de hoy, para mañana sea obsoleto o disonante.

Esquema general del Organigrama de un Despacho Fiscal, con indicación de sus habilidades y niveles de administración:



Las habilidades varían en importancia según los diferentes niveles de administración

La estructura organizacional del Despacho Fiscal

- Como ya se indicó líneas arriba, el organigrama es la expresión gráfica de una estructura intencional formalizada de funciones o puestos.
- Como en casi todas las empresas, es muy conocido que hay dos tipos de organigrama o estructura institucional: el formal y el informal. Las explicaciones de Koontz y Weihrich vienen bien al caso^{xiii}.

La organización formal

- Significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, como debe ser todo Despacho Fiscal.
- Sin embargo, describir una organización como “formal” no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella.
- Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.
- La organización formal debe ser flexible.
- En las organizaciones más formales, debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.
- No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.
- Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, es necesario además elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz.
- Estos principios se relacionan con la unidad de objetivos y la eficacia organizacional.

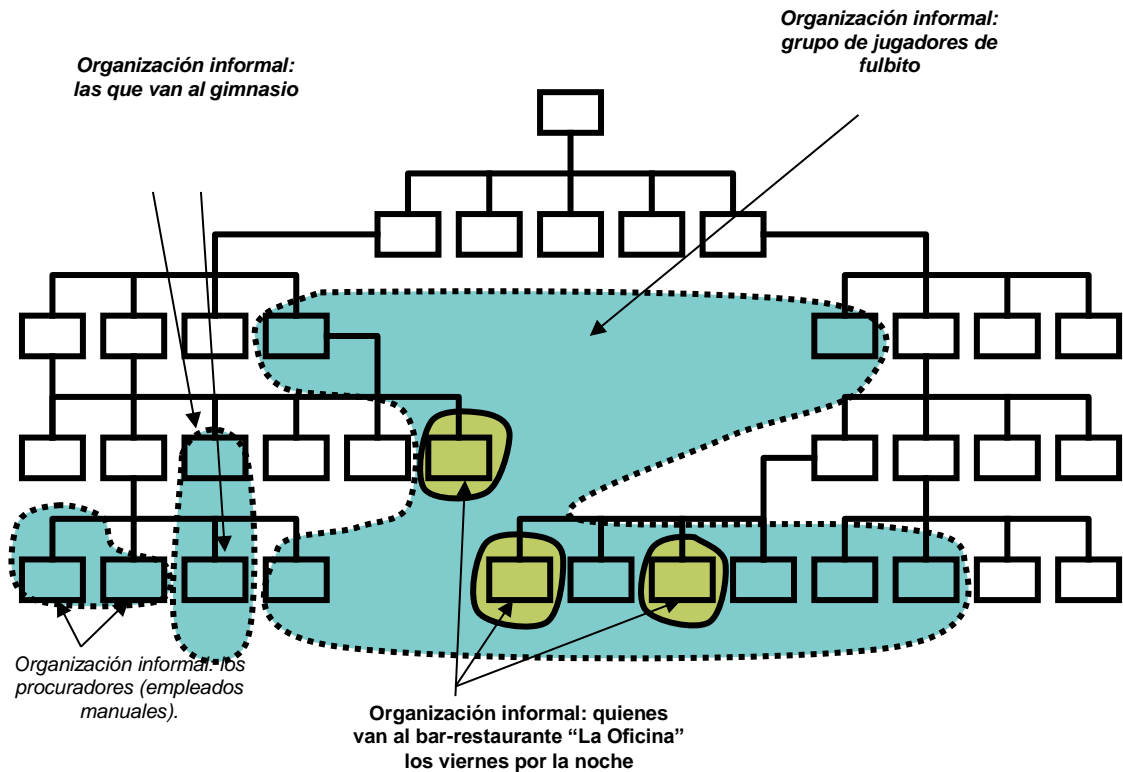
2.1. La organización informal

- Para los fines prácticos de este Manual de gestión del Despacho Fiscal, es muy oportuna la definición de Reith Davis, de Arizona State University: la **organización informal** es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”.
- Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir: el grupo de jugadores de fútbol, los que van al bar-restaurante “La Oficina” los viernes por la noche, las que van al gimnasio y los procuradores (empleados manuales).
- Organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos.
- De esta forma las relaciones informales que se establecen en el grupo de personas que juegan ajedrez durante la hora de la comida (almuerzo) pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.
- Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente, aun cuando se encuentre en un departamento diferente, que a alguien que sólo se conoce como un nombre en un organigrama.

Son estos aspectos de informalidad, reales y que se dan en todo el mundo, que los Jefes de Despachos Fiscales deben tener en cuenta y, más que todo, conocer. Muchas veces, con la organización informal se pueden lograr mejores resultados que con la organización formal.

El gráfico siguiente permite apreciar las dos “organizaciones” que de hecho pueden existir en los Despachos Fiscales:

La interacción entre los sistemas de organización formal e informal en un posible Despacho Fiscal



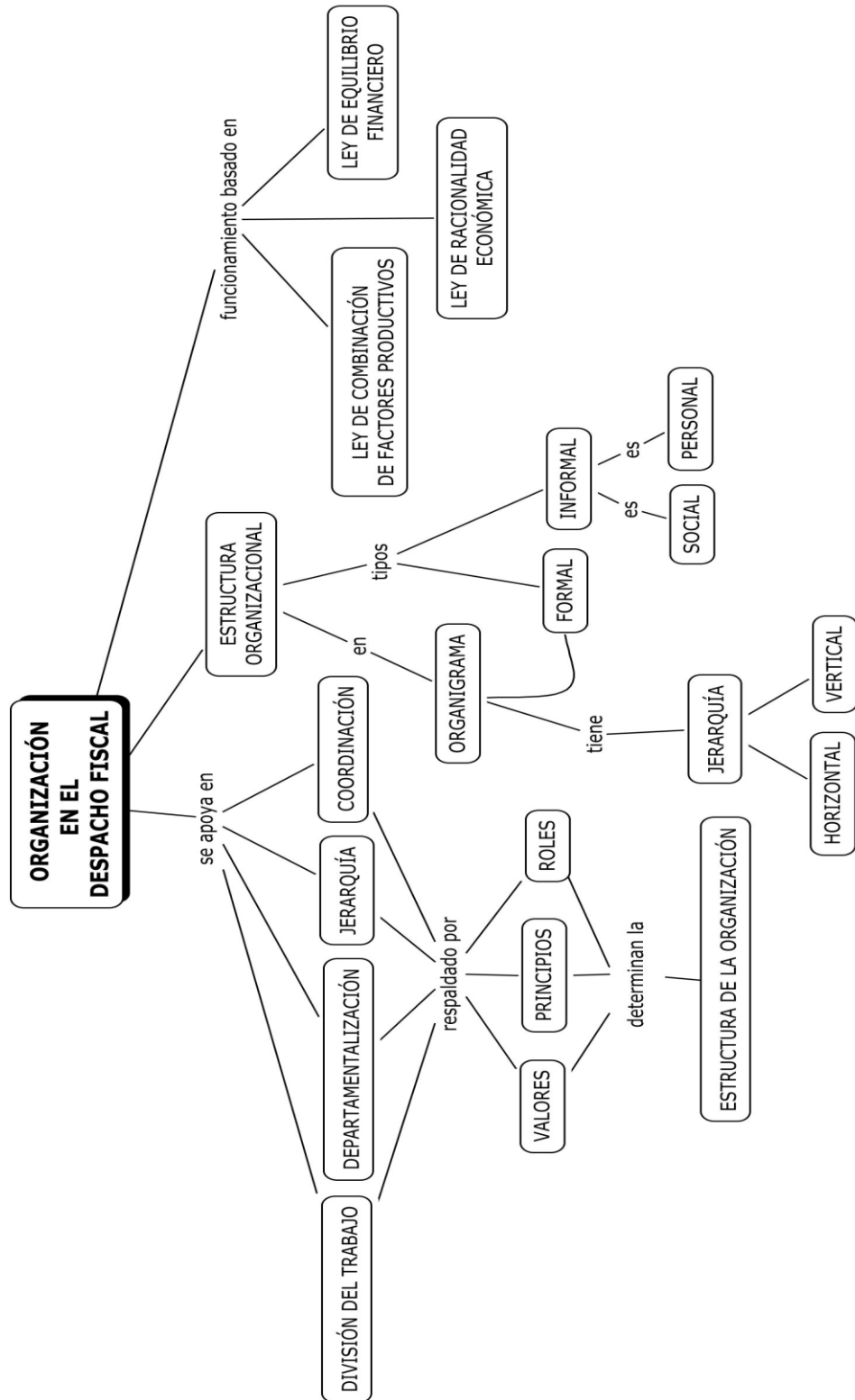
RESUMEN

Formas de la Organización:

Formal: La estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, como debe ser todo Despacho Fiscal.

Informal: Red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 5



AUTOEVALUACIÓN

Usted ha concluido la unidad didáctica, lo invitamos a resolver la presente autoevaluación.

1. Sobre el concepto de organización señale la alternativa incorrecta:
 - a) Es un patrón de relaciones –muchas relaciones simultáneas, entrelazadas-.
 - b) Es el agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
 - c) Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
 - d) Ninguna de las alternativas es incorrecta.

2. El Diseño organizacional se basa en dos factores:
 - a) Estrategias y planes
 - b) Amenazas y posibilidades
 - c) Planes y ambientes
 - d) Jerarquía y división de trabajo

3. Señale la alternativa correcta sobre organización:
 - a) En sentido práctico hace referencia a una institución.
 - b) Se puede entender de tres formas en sentido estricto, amplio y técnico.
 - c) La organización solo se puede dar en las entidades públicas ya que su equivalente es la empresa en las entidades privadas.
 - d) En sentido técnico es el proceso de prever todo lo útil para su funcionamiento.(proceso gerencial de organización).

4. ¿Cuál de los siguientes enunciados es correcto con respecto al concepto de Diseño Organizacional?
 - a) Es el patrón específico de relaciones que los administradores crean.
 - b) Es un marco que preparan los administradores para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.
 - c) Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación.
 - d) Son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar el logro de los objetivos.

5. De los siguientes enunciados cual no es uno de los pasos básicos para la toma de decisiones dentro de una organización:
 - a) División del trabajo
 - b) Factorialización
 - c) Jerarquizar
 - d) Coordinación

6. Cual no es una de las leyes que explican el funcionamiento de las organizaciones:
 - a) Ley de combinación de factores productivos.
 - b) Ley de racionalidad económica.
 - c) Ley del equilibrio financiero.
 - d) El trabajo crece hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización.

7. Se puede definir como una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los miembros de una organización para alcanzar sus objetivos:

- a) La Misión
 - b) El Valor
 - c) Los Roles
 - d) La visión
8. Sobre la organización informal señale la alternativa correcta:
- a) Es la organización basada en una división del trabajo racional.
 - b) Es una representación gráfica de las labores y funciones dentro de una estructura organizacional.
 - c) Es la organización planeada e intencional.
 - d) Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

CASO:

TIPO DE ORGANIZACIÓN CON EL QUE CUENTA ESE DESPACHO

La 66 Fiscalía Provincial de Lima, es una de las pocas que cuenta con personal altamente capacitado, pese a ello su nivel de carga procesal se ha visto incrementado notablemente. Paralelo al incremento de la carga procesal se han presentado problemas en grandes proporciones. Hasta el momento no existe planeación para la solución de esos problemas, aun cuando hay elementos capacitados, el Jefe del Despacho solo se contenta con resolverlos encargándoselo a uno o dos asistentes, sin intentar involucrar a la totalidad del personal que labora en su Fiscalía de manera organizada, integrada y cohesionada. Así su Fiscalía parece una colcha de retazos en la que cada persona se desarrolla de manera aislada sin ninguna conexión con los demás. Uno de los aspectos más críticos es la centralización del proceso decisorio que está en manos del Jefe del Despacho y que no se cuenta con una definición clara de las funciones formales de cada uno de los trabajadores, lo que coadyuva que al final, todo intente resolverlo el Juez, consultando a uno o dos asistentes. Aun cuando todos reconocen que es el Jefe del Despacho, consideran que es excesiva la centralización puesto que involucra casi todas las actividades cotidianas.

1. En el presente caso señale usted ¿cuál es el tipo de organización con el que cuenta ese Despacho?
2. Elabore usted, el diagrama funcional del Despacho y establezca las funciones y responsabilidades que debe asumir cada uno de los integrantes del Despacho.

UNIDAD 06



DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL EN EL DESPACHO FISCAL

UNIDAD 06

**DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL
EN EL DESPACHO FISCAL**

CAPACIDADES

- Comprende los conocimientos teóricos sobre Dirección, Coaching y Cadena de valor y lo aplica en los Despachos Fiscales.
- Reconoce y asume que el trabajo del Despacho Fiscal debe obedecer a la calidad total y se desempeña como defensor de la legalidad.

CONTENIDOS

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Coaching y empowerment • Tema 02: Cadena de valor • Tema 03: Calidad total • Tema 04: Coordinación de actividades • Tema 05: Comportamiento Ético del Fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica modernas herramientas para motivar al personal y guiarlo en el cumplimiento de los objetivos. • Identifica cada una de las actividades principales y de apoyo dentro de la organización. • Comprende la necesidad de hacer un seguimiento permanente a cada uno de sus colaboradores, apoyándolos para el logro de los objetivos • Reafirma el sentido ético del servicio fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce como modelo a seguir e inculcar valores a todos los trabajadores

**CASO PRÁCTICO
IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS**

TEMA 1: COACHING Y EMPOWERMENT: EN LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL

PREGUNTAS GUÁS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Evalúe si su gestión del Despacho Fiscal tiene componentes de coaching. Proponga las acciones que considere conveniente.
2. Teniendo en cuenta las características que debe tener un equipo de Empowerment, defina una escala de calificación P.E del 1 al 5 donde (1=pésimo, 2=malo, 3=regular, 4=bueno y 5= muy bueno)
3. Evalúe el nivel en que califica su equipo de trabajo en el Despacho Fiscal y proponga las acciones que correspondan para la eficacia del mismo.

INTRODUCCIÓN:

Luego de haber planificado y organizado la empresa o en el presente caso al Despacho Fiscal, es necesario implementar el siguiente gran paso que señala la Escuela Procesal: La Dirección y Coordinación.

A continuación empezaremos definiendo la Dirección dentro de tema de administración.

1.1. Concepto de Dirección

La *dirección* es la función administrativa que significa influir sobre las personas para lograr su contribución hacia el logro de los objetivos de la institución y de su área de trabajo.

En base de la precedente definición básica, es oportuno referir otros conceptos de dirección que nos pueden ayudar⁴⁷:

- *Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro, que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.*
- *Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.*
- *Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para*

⁴⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>

alcanzar los objetivos de una organización.

- *La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.*

En consecuencia, la función administrativa de dirigir tiene que ver con acciones como mandar, influir, motivar, efectuar relaciones interpersonales, para lograr algo, en consecuencia, se está hablando de liderazgo, que es el tema 3 de la Unidad 2.

1.2. Modalidades modernas de la Dirección: Coaching y Empowerment

Una de las mejores maneras de dirigir es a través del coaching.

1.2.1. Definición de Coaching⁴⁸

Coaching

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basados en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- 1) Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- 2) Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- 3) Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

⁴⁸ Editado de <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml#def>

- 4) Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- 5) Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

El coaching se debe aplicar cuando:

Lo óptimo en el Despacho Fiscal sería aplicar el coaching de manera permanente, pero preferentemente debe ser utilizado cuando:

- ✓ Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- ✓ Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ✓ Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.
- ✓ El coaching efectivo es aquél caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

¿Cómo funciona el coaching?

- ✓ El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos.
 - De parte del coachee (empleado): el compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.
 - De parte del coach (Jefe del Despacho): el compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.
- ✓ Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de las propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.
- ✓ También el coach sabe... que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.
- ✓ A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien éste es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan.

El Jefe del Despacho Fiscal y el Coaching

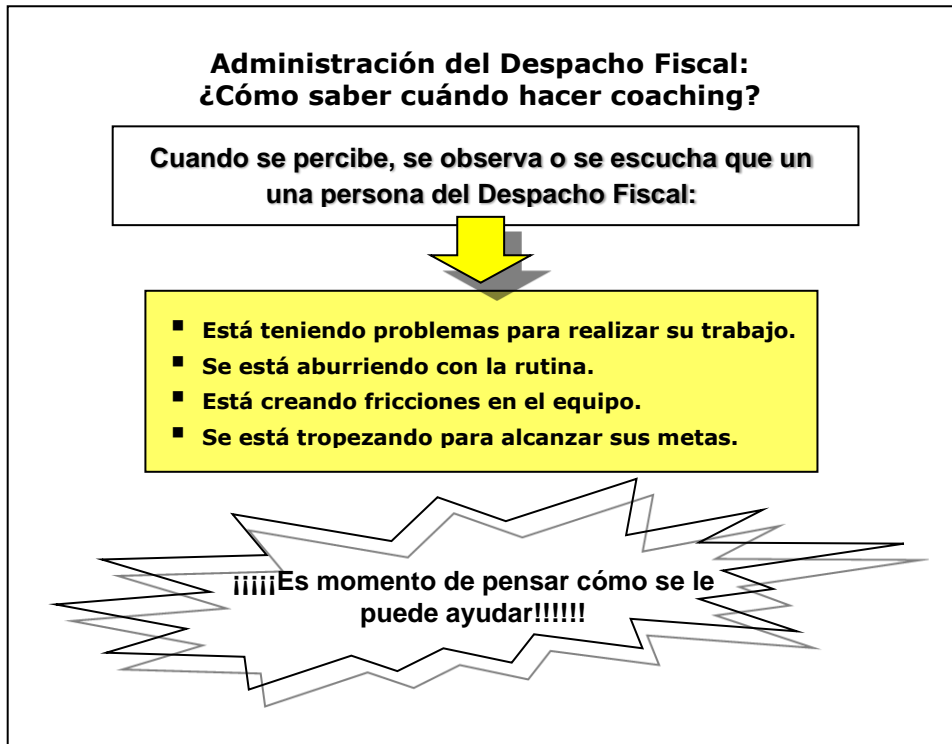
De los razonamientos precedentes, puede apreciarse que el concepto de coaching es un refinamiento moderno de la Dirección, como proceso o función de la Administración.

Ahora, el Jefe de todo Despacho Fiscal debe tener bien claro que su institución será más eficiente y brindará mayor beneficio a los litigantes y a la sociedad en general si su liderazgo lo ejerce, además de autoridad con poder, como "coach", como conductor o entrenador que logra que en la cultura de su institución, la ortodoxa relación contractual laboral, se convierta en una dinámica y sinérgica relación de asociados o aliados estratégicos (Despacho-empleados), que buscan el desarrollo mutuo y el aprendizaje con miras al logro de la misión institucional.

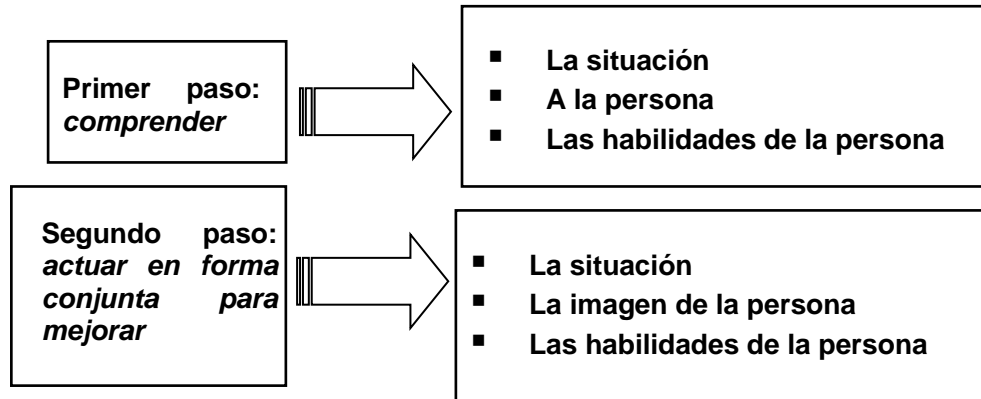
Por ello, como aporte para el ejercicio de la Gestión del Despacho Fiscal, a continuación se presentan algunos “tips” breves, pero con mucho mensaje:

- ✓ El coaching es un proceso. No espere resolver un problema en una simple sesión de coaching.
- ✓ Actúe como un buen modelo. Sus subordinados pueden imitar su comportamiento.

No olvidemos que en el Despacho Fiscal es el Fiscal Provincial, quien marca y sienta las bases del clima organizacional, por lo tanto su correcta dirección marca las bases para un buen desempeño. En el gráfico siguiente veamos algunas situaciones o problemas que se pueden solucionar a través del coaching.



Administración del Despacho Fiscal: Cómo saber cuándo hacer coaching



Administración del Despacho Fiscal: Cómo saber cuándo hacer coaching

Observar

- Observar a un coachee mejorará su habilidad para ofrecer un consejo, informado, oportuno y a tiempo.
- Necesita observar la conducta de la persona
 - ✓ Informalmente (por ejm: durante una reunión)
 - ✓ Formalmente (por ejm: en llamadas telefónicas de y atención al público)
- Se trata de identificar fortalezas y debilidades de dos maneras:
 - Cómo la conducta del coachee afecta a sus compañeros
 - Cómo la conducta del coachee afecta sus propias habilidades para alcanzar sus metas.

Administración del Despacho Fiscal: Cómo saber cuándo hacer coaching

El proceso de observación:

1. Preparar preguntas preliminares

- ¿Qué está haciendo o no haciendo en forma efectiva la persona?
- ¿Qué efecto tiene la conducta de la persona en el logro de las metas del grupo u objetivos individuales?
- ¿Qué efecto tiene la conducta en otros miembros del equipo?

2. Evitar hacer juicios prematuros

- Tratar de ser un observador neutral.
- Pensar en términos de eventos actuales y no causas.

3. Reflejar su observación. Después de una cuidadosa observación, puede:

- Decidir que la persona tiene un problema que puede ser resuelto mediante coaching.
- Concluir que el problema no tiene que ver con el miembro del grupo, sino con otra persona o con la dinámica del equipo.

4. Pruebe sus teorías

- Continúe observando, especialmente si no se siente seguro con sus percepciones.
- Cuando sea apropiado, discuta la situación con otros, para obtener sus opiniones.
- Considere cualquier asunto cultural que pueda ayudar a una mejor comprensión de la situación o de la persona involucrada.

Administración del Despacho Fiscal: Cómo saber cuándo hacer coaching

5. Examine sus motivos.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Expectativas no realistas | <input type="checkbox"/> Falla para reconocer |
| <input type="checkbox"/> Sentimientos que interfieren | <input type="checkbox"/> Actuar con consecuencia |
| <input type="checkbox"/> Falla para escuchar | |

6. Llevar a cabo una verificación auténtica.

7. Discutir sus observaciones con el coachee.

- En la discusión de un problema, tenga cuidado para describir la conducta observada, antes que las actitudes o el carácter.

1.2.2. Definición de Empowerment⁴⁹

Empowerment

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

¿Qué es un equipo con empowerment?

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

En el mundo empresarial, además de “empowerment”, también se usa la expresión “empoderamiento”, que no es aún reconocida en el diccionario de la RAE, implica la idea de “dar poder” a los trabajadores para que trabajen en equipo, de manera coordinada y con capacidad de tomar decisiones pertinentes a ellos y que funcionen como un sistema que forma parte de la empresa u organización, como del Despacho Fiscal.

En el Trabajo del Despacho Fiscal, es al Fiscal a quien le corresponde comprometer al personal a trabajar en equipo con un objetivo común, para servir al usuario con la finalidad de resolver los conflictos socio jurídicos, la clave aquí sería conseguir que los empleados se identifiquen con la institución.

⁴⁹ Editado de <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml#em>

¿Cuáles son las características de los equipos con empowerment⁵⁰?: tenerlas en cuenta para la Gestión del Despacho Fiscal

- 1) Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- 2) Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- 3) El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- 4) Son comprometidos flexibles y creativos.
- 5) Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- 6) Se mejora la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
- 7) Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Factores que intervienen en el cambio

La mayoría de las veces son fuerzas externas que obligan a la organización que cambie, como las siguientes:

- 1) *Competencia global acelerada*
- 2) *Clientes insatisfechos*
- 3) *Poca rapidez en la innovación o introducción del producto (o servicio Fiscal).*
- 4) *Organizaciones más planas y lineales*
- 5) *Inercia y lucha burocrática*
- 6) *Tecnología que cambia rápidamente*
- 7) *Cambio de valores en los empleados*
- 8) *Estancamiento en la eficiencia o la productividad*

En el Despacho Fiscal, los factores que pueden hacer tomar una decisión y querer el cambio pueden ser:

- *Las evaluaciones permanentes, lo cual de obliga a los trabajadores a capacitarse frecuentemente y tener una mejor producción.*
- *Las quejas de parte de los litigantes por la demora en las investigaciones, las quejas podrían hacer reaccionar a los trabajadores para que sea decidan cambiar y convertirse en un Despacho líder.*

Desde el principio de los setenta, las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración (responsabilidad) del personal.

La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente; en conclusión, la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo.

Por otro lado las organizaciones modernas tienen la estructura de involucración del personal y un mayor compromiso está en forma de círculo o de red, porque puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

⁵⁰ Editado de <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml#em>

El Despacho Fiscal debe ser entendido como este segundo modelo, es decir como un círculo, donde el público usuario este al centro el Fiscal Provincial dirigiendo el Despacho, con mayores responsabilidades y desarrollando el mayor trabajo (ello le hará ganar respeto y liderazgo) y el personal Fiscal administrativo, no solo se debe limitar a realizar el trabajo ordenado, sino aportar de tal manera que el Despacho Fiscal se convierta en una estructura dinámica, donde le personal esté involucrado y comprometido en forma de círculo o red.

Características del círculo:

- 1) *El Público Litigante al centro.*
- 2) *Se trabaja en conjunto, cooperando para hacer lo que se debe.*
- 3) *Comparten responsabilidad, habilidad y funciones.*
- 4) *El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.*
- 5) *El Fiscal Provincial, los Fiscales Adjuntos y Personal Administrativo tienen capacidad para trabajar con otros.*
- 6) *Hay pocos niveles de organización.*
- 7) *El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía. Por lo que como hemos referido el Fiscal Provincial tiene que ser líder con capacidad de persuasión.*
- 8) *Las personas se manejan por si mismas y son juzgadas por el total de su trabajo; el enfoque es hacia público usuario.*
- 9) *El Fiscal Provincial es el da energía, proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.*

El camino hacia empowerment

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante éste. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto.

Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas sino enfrentarlos y resolverlos, unos de estos tropiezos son:

- 1) *Inercia: dificultad en decidirse a empezar.*
- 2) *Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.*
- 3) *Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.*
- 4) *Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.*

Para dar inicio a la primera etapa del empowerment se debe hacer una evaluación a la organización, que consiste en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización, las siguientes preguntas son una guía para elaborar la valoración:

- 1) *¿Cuál es la estrategia actual de la actividad del Despacho?*
- 2) *¿Cuál es la estructura actual del Despacho?*

- 3) ¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?
- 4) ¿El entrenamiento está relacionado con las necesidades de los servicios del Despacho?
- 5) ¿El liderazgo se caracteriza, por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?
- 6) ¿Se estimula una comunicación con los Fiscales Adjunto y Personal Administrativo y se les responde?

Empowerment es más que un estado de la mente, más que un conjunto de comportamientos en equipo; incluso más que políticas organizacionales. No puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, comportamientos del equipo y valores organizacionales.

Rutas hacia el Empowerment

- 1) Cambios de primer y segundo nivel.

Los cambios de primero y segundo nivel son muy diferentes no es solo una diferencia de grado sino de calidad.

Veamos algunos ejemplos:

Situación	Cambio de primer nivel	Cambio de segundo nivel
El Fiscal Adjunto entabla buen nivel de coordinación con el Fiscal Provincial	El Fiscal Adjunto se relaciona adecuadamente con el personal administrativo	Todo el personal de Despacho aprende a relacionarse adecuadamente.
El Fiscal Provincial trata con respeto al personal de su Despacho	El Personal del Despacho Fiscal se tratan con respeto entre sí	En el Despacho Fiscal prima el buen trato y respeto entre las persona.
Gobierno	Cambio de un dictador a otro	Cambia de dictadura a democracia
Así podríamos seguir enumerando.....		

RESUMEN

Todo Fiscal debe saber direccionar su Despacho y eso implica mandar, influir y motivar a los empleados que conforman su Despacho para que realicen tareas esenciales. A su vez ayudarlos a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basados en observación. El Jefe de todo Despacho Fiscal debe tener bien claro que su institución será más eficiente y brindará mayor beneficio a los litigantes y a la sociedad en general si su liderazgo lo ejerce, además de autoridad con poder, como “coach”, como conductor o entrenador. Deberá aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, buscar que su Despacho Fiscal se convierta en una estructura dinámica, donde le personal esté involucrado y comprometido en forma de círculo o red.

TEMA 2: La Cadena de Valor en el Despacho Fiscal

PREGUNTAS GUÍAS

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. En base a su experiencia, detalle las actividades que conforman la cadena de valor de su Despacho, diferenciando las actividades de apoyo de las principales.
2. ¿Señale usted, de las actividades descritas, cuáles considera son las actividades que debe desarrollar para brindar un servicio de calidad total en su Despacho Fiscal?

INTRODUCCIÓN

Para los fines de este manual podríamos definir la cadena de valor de la manera siguiente:

Cadena de valor

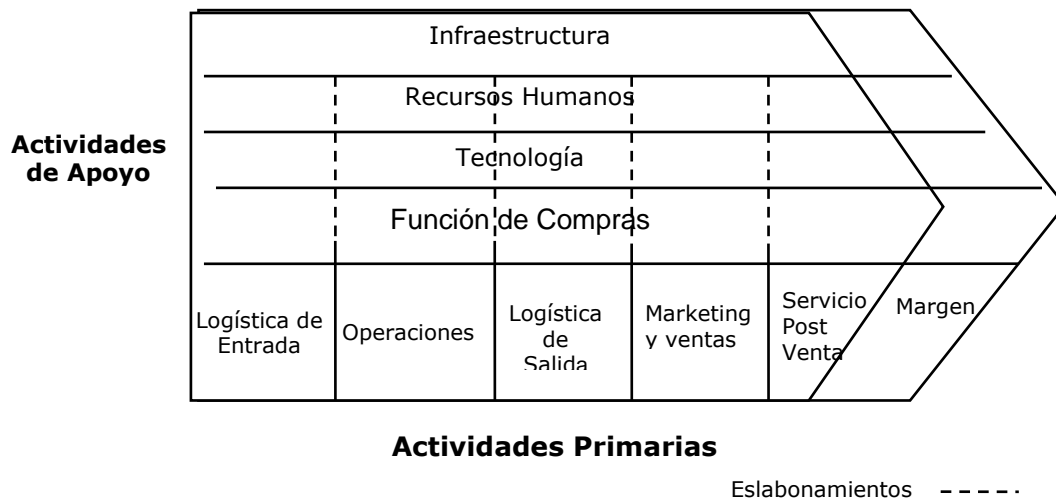
Es un instrumento analítico de gestión que postula que todas las organizaciones son un conjunto de actividades o procesos que tienen la finalidad de diseñar, producir u operativizar sus bienes o servicios, a fin de entregarles en las condiciones más óptimas a sus consumidores o usuarios.

La idea de cadena de valor se deriva del concepto económico "valor agregado. Por ejemplo, en cada etapa o proceso, se va incorporando valor económico, hasta concluir en la satisfacción del consumidor o usuario (valor económico y de uso o social): de la explotación minera se llega a la satisfacción del consumidor, pasando por las acerías, las fábricas de automóviles y los concesionarios. Permanentemente hay generación de valor, tanto de cambio como de uso.

Desde el punto de vista del Despacho Fiscal esto quiere decir que el trabajo que desarrolle cada persona del Despacho Fiscal debe recibir un valor agregado, por ejemplo si el Asistente del Despacho Fiscal proyecta una resolución o/dictamen, el Fiscal Provincial no solo debe limitarse a corregir la redacción o la formalidad de documento, sino tendrá que mejorarlo desde el punto de vista doctrinario, sus correcciones y aportes al documento deben ser sustanciales, ello facilita a su vez la transferencia de conocimientos y trae como consecuencia que el trabajo final sea mucho mejor y el esperado por Público Usuario, resolviendo con corrección y legalidad los conflictos socio jurídicos.

La Cadena de Valor Empresarial

Dado que el más conocido en el ámbito de los negocios, la cadena de valor empresarial es una buena base para analizar la cadena de valor Fiscal:



La cadena de valor empresarial, aplicable también a todo tipo de organizaciones con o sin fines de lucro, de propiedad pública o privada, es un modelo lógico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial.

La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Cada actividad agrega valor al producto.

Hill y Jones⁵¹ las explican de la manera siguiente:

*Las **actividades primarias** tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de post venta. De otro lado,*

*Las **actividades de apoyo** son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing. La función de administración de materiales controla la transferencia de materiales físicos a través de la cadena de valor, desde la inquisición pasando por las operaciones hasta la distribución.*

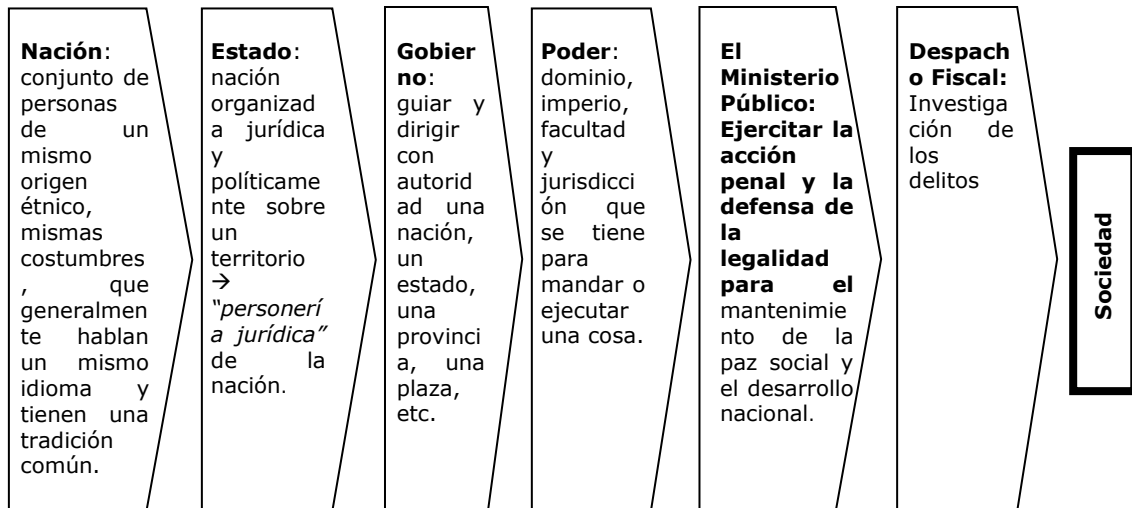
La Cadena de Valor Fiscal

Todo Jefe de Despacho Fiscal debe analizar el concepto en dos dimensiones: la general y la específica.

⁵¹ Hill, Charles W.L. y Jones; Gareth R. Administración Estratégica – Un enfoque integrado. McGraw-Hill Interamericana, S.A. – Traducido de la tercera edición en inglés de STRATEGIC MANAGEMENT, An Integrated Approach. Bogotá, 1996. Pág. 133.

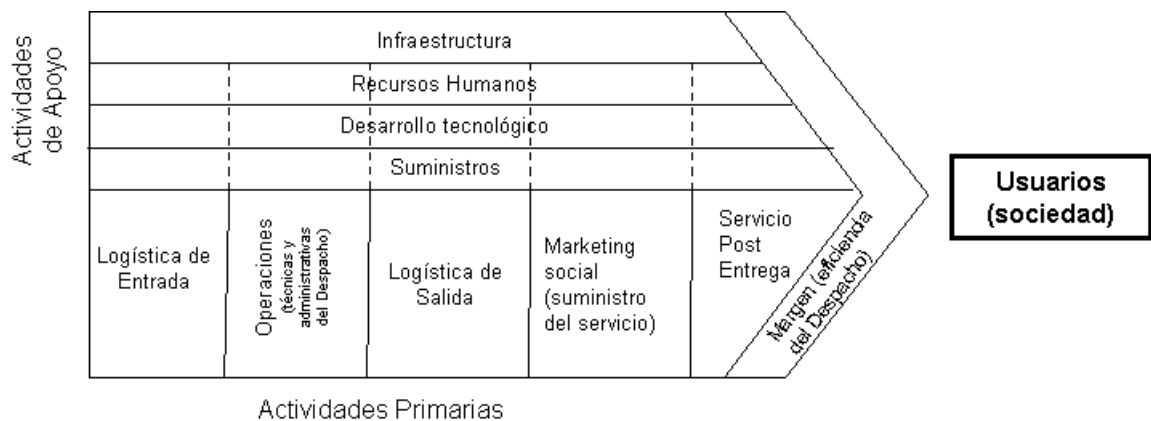
Visión general de la Cadena de Valor Fiscal

La Cadena de Valor Fiscal – dimensión general



Visión específica de la Cadena de Valor Fiscal

La Cadena de Valor Fiscal – dimensión específica



Puede observarse claramente que el Jefe del Despacho Fiscal, mientras más eficiente sea en su gestión, logrará que sus actividades organizacionales sean de mayor valor, que se va a reflejar en un buen servicio de administración de justicia al usuario o litigante, así como a la sociedad toda.

La cadena de valor trae como consecuencia la calidad total, lo cual revisaremos a continuación:

2.1 Calidad Total: filosofía, principios y gestión

Podríamos definir la calidad total de la siguiente Manera:

Calidad Total

Se entiende como calidad total a la gestión de todo lo que hacen los recursos humanos de una empresa u organización en pro de la calidad ideal que espera el consumidor y que, realmente, debe entregarle la empresa o institución. Esto significa que todo administrador debe buscar siempre la mejora continua de su organización, a base del trabajo de sus recursos humanos como un sistema integrado en el que todos colaboran.

En éste sentido calidad total en el Despacho Fiscal podríamos entender por Calidad Total: Un eficiente servicio al público usuario, respetando la legalidad y el plazo razonable.

Características de la Calidad Total

Hindle⁵² manifiesta que para la Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM, por su sigla en inglés), las estrategias de TQM se caracterizan por lo siguiente:

- *La excelencia de todos los procesos de gestión, operación y administración.*
- *Una cultura de mejora continua en todos los aspectos del negocio* (para este Manual, del Despacho Fiscal).
- *Una comprensión de que los resultados de las mejoras en la calidad tienen como consecuencia ventajas en los costos y un mejor potencial de ganancias* (para este Manual, satisfacción del público usuario: mejora sería la solución de conflictos de manera rápida y eficaz).
- *La creación de relaciones más intensas con los clientes y los proveedores.*
- *La participación de todo el personal.*
- *Prácticas organizacionales orientadas al mercado* (para este Manual, al usuario/litigante y sociedad toda).

Sobre TQM y tópicos equivalentes hay muchos desarrollos y mucha información en libros y revistas especializadas. Para los magistrados interesados en el tema, es recomendable navegar con acuciosidad por Internet, donde encontrarán abundante y valiosa información para aplicar a sus Despachos.

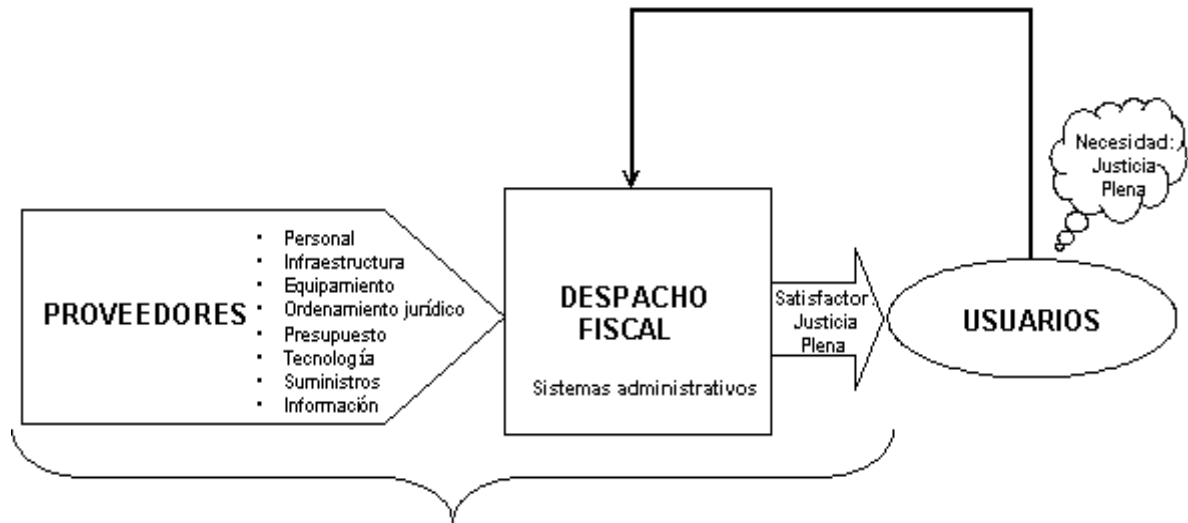
Como pequeño aporte de este Manual de Gestión del Despacho Fiscal, y a fin de facilitar las búsquedas de información, se encontrará que el común denominador de los aportes de los expertos, especialmente en los últimos años, es una pequeña sigla en inglés: CS (“Consumer Satisfaction”); es decir, que la resultante de todo lo que es TQM y equivalentes es la Satisfacción del Consumidor. Para el caso del Despacho, Satisfacción del usuario o litigante.

La Calidad Total se produce:

⁵² Hindle, Tim. Management – Las 100 ideas que hicieron historia. The Economist. Primera edición en español: Cuatro Media Inc. Buenos Aires, 2008 - Colección Finanzas y Negocios. Impreso por la Empresa Editora El Comercio. Lima, 2008.

A base de lo expuesto precedentemente, puede afirmarse que la Calidad Total se produce; es decir, que es un resultado de la gestión del Despacho Fiscal: Jefe y recursos humanos. El Proceso de Producción de la Calidad Total se aprecia en el gráfico siguiente⁵³:

¡LA CALIDAD SE PRODUCE!



El Jefe del Despacho Fiscal y su Proceso de Producción de la Calidad Total

Nótese que los proveedores se integran al proceso de Producción de la Calidad Total, pero como responsabilidad del Jefe del Despacho: sus decisiones de provisión deben estar en función de lo que el usuario necesita o espera: Justicia Plena. En consecuencia, se requiere que el magistrado tenga una visión integral de su alta responsabilidad: administrar justicia. Y esta responsabilidad le exige estar bien informado de la realidad de sus usuarios y de la sociedad toda.

RESUMEN

El trabajo que desarrolle cada persona que conforma un Despacho Fiscal debe recibir un valor agregado, entendiendo que la Cadena de valor es un instrumento analítico de gestión que postula que todas las organizaciones son un conjunto de actividades o procesos que tienen la finalidad de diseñar, producir u operativizar sus bienes o servicios, a fin de entregarles en las condiciones más óptimas a sus consumidores o usuarios, para lograr la calidad total en su Despacho brindando un eficiente servicio al público usuario, respetando la legalidad y el plazo razonable.

⁵³ © "Proceso de Producción de la Calidad Total en el Despacho Fiscal". Preparado por Alfonso Gastañaduy Benel, a base de su gráfico base, elaborado en su oportunidad como mensaje de fondo del curso "Total Quality Management-TQM", Osaka, Japón, 1996, organizado por The Association for Overseas Technical Scholarship-AOTS.

TEMA 3:

Coordinación de Procesos y Actividades en el Despacho Fiscal

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas

1. **Elabore un diagrama de relaciones, en el cual se observe las principales actividades que realiza su despacho y que requieren una acción de coordinación con otros Despachos, Salas Superiores o con otras instituciones del Sistema de Administración de Justicia para el logro de sus objetivos estratégicos.**
2. **En base a las actividades identificadas, establezca una jerarquización de las mismas por grado de importancia y recurrencia; identifique a la entidad o funcionario de contraparte y establezca las responsabilidades de su personal para que se cumplan plenamente sus disposiciones sobre coordinación.**

INTRODUCCIÓN

Otro de los grandes pasos de la Escuela Procesal, es la coordinación, el Fiscal Provincial luego de haber tomado una decisión con respecto a la organización en su Despacho Fiscal, tiene que dirigirlo, para poder cumplir que los objetivos y metas trazadas se cumplan.

En los inicios de la administración científica, Henry Fayol postuló que administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Pero con el tiempo, y como ya se ha indicado en este Manual, la Escuela Procesal de la administración plantea de modo diferente el proceso de **Coordinar**: lo denomina **integración de personal** (“staffing”); es decir, cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Se podrá observar que esta definición, con el propio nombre del proceso administrativo, enfatiza en la integración del personal; sin embargo, ratifica sin antagonismo la original y más amplia definición de Fayol⁵⁴.

Coordinar

Armonizar todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincronizar acciones y adaptar los medios a los fines.

Es desde este proceso administrativo de **coordinar** que se entiende claramente los 14 famosos Principios Generales de la Administración de Fayol⁵⁵:

- 1) **División del trabajo:** *se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo. Se propone producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr la especialización de las funciones, así se eleva el rendimiento obteniéndose mayor producción y niveles de calidad.*
- 2) **Autoridad y responsabilidad:** *es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades. Ambas deben estar equilibradas.*

⁵⁴ Fayol, Henry. Editado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_de_Administraci%C3%B3n_General_e_Industrial

⁵⁵ Fayol, Henry – idem.

- 3) **Disciplina:** esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación, un correcto comportamiento.
- 4) **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
- 5) **Unidad de dirección:** un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Ésta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
- 6) **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización.
- 7) **Remuneración del personal:** debe haber una justa retribución para los empleados y para la organización.
- 8) **Centralización:** se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9) **Jerarquía o cadena escalar:** la cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones va a parar a la máxima autoridad.
- 10) **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- 11) **Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12) **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:** la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Hay que darle una estabilidad al personal.
- 13) **Iniciativa:** la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- 14) **Espíritu de equipo (unión del personal):** la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización; en una palabra, son las bases de la administración. Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

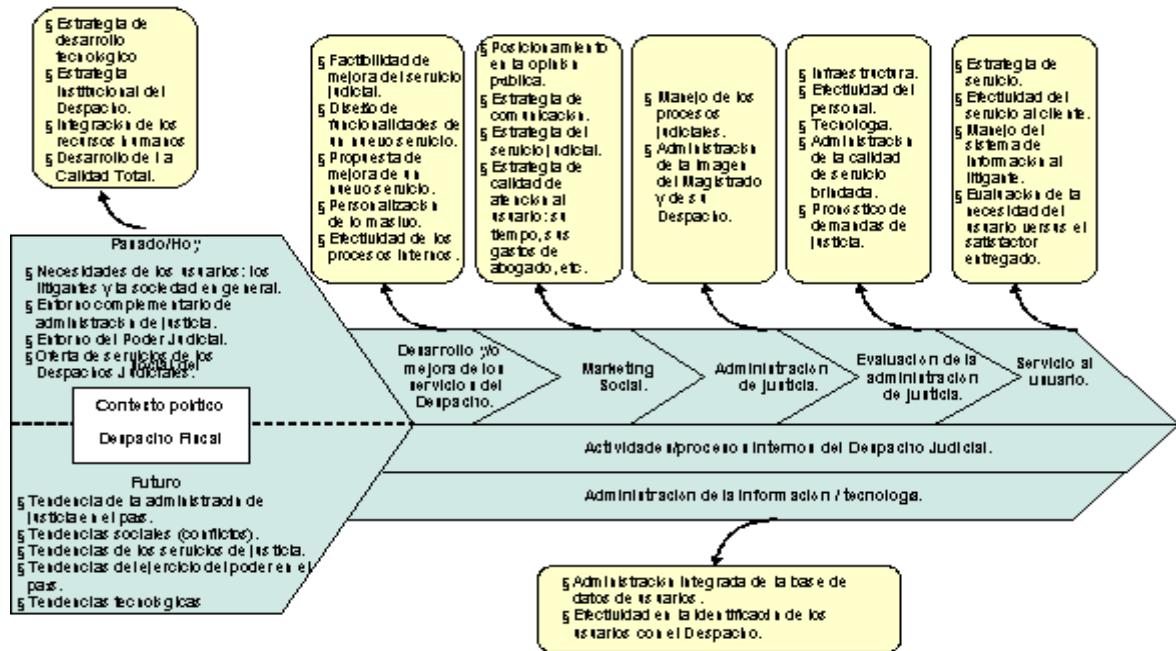
Coordinación de los procesos y actividades del Despacho Fiscal

No debemos olvidar que el Fiscal Provincial debe tener dos niveles de coordinación uno interno (Coordinar con las personas que conforman en Despacho Fiscal) y otro externo (Niveles de coordinación con la Policía Nacional del Perú, las Instituciones Públicas, Poder Fiscal etc.).

En base del concepto general de coordinación indicado, así como de los 14 Principios Generales de la Administración, con el proceso de **coordinar** todo Jefe de Despacho Fiscal tiene otra herramienta de gestión muy importante para el desempeño de su responsabilidad.

Para obviar explicaciones, en el gráfico siguiente se puede apreciar una estructura de actividades que comprende la Gestión del Despacho Fiscal:

Coordinación de los procesos y actividades del Despacho Fiscal



Se puede observar del gráfico la importancia que tiene el rol de coordinador del Fiscal, él mismo al haber organizado su despacho alineado a los objetivos estratégicos previamente definidos, haber identificado sus actividades primarias y de apoyo, salta a la esfera de tener que coordinar todas estas actividades no solo internamente, sino principalmente de manera externa, a través de la red de marketing interno ya construida dentro del sistema del Ministerio Público y del Sistema de Administración de Justicia en general.

La capacidad de coordinación del trabajo interno, así como de las actividades externas del Despacho será fundamental para el logro de los objetivos estratégicos, por lo que será prioritario que el Fiscal establezca reglas claras para la administración de este rol.

RESUMEN

El Fiscal Provincial luego de haber organizado su Despacho Fiscal, tiene que dirigirlo, para poder cumplir con los objetivos y metas trazadas y ello podrá lograrlo con el proceso de **coordinar** que es otra herramienta de gestión muy importante para el desempeño de su responsabilidad, armonizando todas las actividades del Despacho, facilitando su trabajo y sus resultados.

TEMA 4:

Comportamiento Ético del Fiscal

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas

El Fiscal Provincial Organiza su Despacho para afrontar el problema de la carga procesal, para ello decide analizar los casos en función al orden de antigüedad. De ésta manera motiva a su personal, y acuerdan trabajar de esta manera. Un día, sin embargo, el magistrado es visitado por un pariente que tiene interés porque se resuelva un caso con prontitud, pero el Fiscal se da cuenta que el caso de su pariente es reciente y primero tocaría resolver muchos otros casos, Frente a ello el Fiscal acepta ver el caso rompiendo el acuerdo previo, lo que genera fastidio entre el personal Fiscal.

En éste caso respuesta a las siguientes preguntas:

1. **¿Qué dilema ético enfrentó el magistrado y que valor priorizó en su decisión?**
2. **¿Qué consecuencias debe enfrentar el Fiscal al tomar la decisión de romper una regla de trabajo?**

INTRODUCCIÓN

No cabe duda que todo el esfuerzo desplegado a lo largo de estas unidades, reeditará de manera directa en la imagen institucional del Ministerio Público, al contar con Despachos Fiscales donde la aplicación de los principios de la administración moderna hagan posible, la implementación de una gestión por resultados, eficiente y al servicio del usuario.

Sin embargo, todo este esfuerzo, se sustenta en un activo intangible invaluable y difuso indesligable de la administración de justicia y del ejercicio de la Función Fiscal, el mismo que se define como “La Ética”. No hay procedimiento administrativo, judicial, fiscal y de cualquier otro título que no se sustente esencialmente en la ética del funcionario encargado de resolver el conflicto o litis; la base del valor justicia, no es otro que el de la seguridad jurídica, el convencimiento de propios y extraños de que el accionar del Fiscal como líder de su Despacho, ha sido transparente, leal y acorde a los objetivos estratégicos de la institución, toda vez que lo contrario genera desconfianza en el sistema, dudas y por tanto inestabilidad.

En este sentido, hay que recordar que el Ministerio Público tiene como finalidad la defensa de la legalidad, los intereses públicos, la independencia de los órganos jurisdiccionales y la recta administración de justicia lo que lo constituye en un pilar fundamental del sistema democrático, como requisito indispensable para el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

Para cumplir este fin, el Fiscal debe tener muy claro los conceptos de ética, tal como lo señalara el maestro Angel Ossorio en su obra “El Alma de la Toga” cuando señala:

La Justicia es la expresión material de la Libertad. Es, por consiguiente, para el hombre, algo tan esencial como el aire respirable. Una norma de Justicia inspira y preside todas nuestras acciones, hasta las más ínfimas, nuestros pensamientos hasta los más recónditos, nuestros deseos, hasta los más mínimos. Ser ministro de la Justicia es algo trascendental, definitivo. No se puede ser Juez, Fiscal ni abogado sin el orgullo de estar desempeñando las funciones más nobles y más importantes para la Humanidad.

La ética tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana. Su estudio se remonta a los orígenes de la filosofía moral en Grecia y su desarrollo histórico ha sido diverso.

Una doctrina ética elabora y verifica afirmaciones o juicios. Esta sentencia ética, juicio moral o declaración normativa es una afirmación que contendrá términos tales como 'malo', 'bueno', 'correcto', 'incorrecto', 'obligatorio', 'permitido', etc., referida a una acción o decisión.

Cuando se dictan dictámenes se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones. De este modo, se están estableciendo juicios morales cuando, por ejemplo, se dice: "Ese político es corrupto", "Ese hombre es impresentable", "Su presencia es loable", etc. En estas declaraciones aparecen los términos 'corrupto', 'impresentable' y 'loable' que implican valoraciones de tipo moral.

La ética

Estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.

La ética presenta dos paradigmas: *La ética de las virtudes* apunta a definir que es el bien de los ciudadanos, es decir la felicidad, la realización humana; para desde allí identificar cuáles son los modos adecuados de aproximarse a ella de acuerdo a la diversidad de contextos y circunstancias, por su parte la *ética de los principios* apunta a elucidar en qué consiste la justicia, para desde allí establecer la normatividades más adecuadas para asegurar formas de convivencia razonables.

5.3 Ética de la Virtudes.

Aristóteles sostenía acertadamente que las acciones humanas tiene un fin el cual es el obtener un **bien** valorado por el agente de acuerdo a su naturaleza. Estos bienes puede ser Bienes Intermedios (no son valorados por sí mismos, costo - beneficio) ó Bienes Supremos (son valorados por sí mismos).

- **Bienes Supremos:** Determinan el sentido último de nuestras acciones. Sirven de trasfondo a nuestras evaluaciones son llamados "ideales éticos" y son nuestro modelos de vida, Ejemplo: "Ideal de vida de un padre digno y honrado" "una vida dedicada a la justicia" son ideales que guardan relación con la vida pública tienen como eje la virtud humana y ciudadana.

Las virtudes son disposiciones adquiridas que pueden ser de dos tipos: intelectuales y éticas.

a) Virtudes Intelectuales.

Son excelencia del pensamiento, saber argumentar o deliberar correctamente, son adquiridas por medio de la enseñanza y atañen a la excelencia d nuestras capacidades racionales (juzgar, argumentar, deliberar calcular), no basta saber leyes para hacer justicia, se necesita también saber juzgar y saber calcular la sanción con razonabilidad y

ponderación significa saber producir el “punto medio” esta virtud es la denominada deliberación prudencial.

Las destrezas intelectuales de por sí no son buenas: todo depende de los usos que hacemos de ellas. La maldad también involucra destrezas o virtuosismos intelectuales; para destruir una institución, hay que saber planificar, calcular, persuadir, sustentar argumentos etc. La corrupción también involucra el concurso de destrezas intelectuales.

b) Virtudes Éticas

Son excelencias del carácter La imparcialidad, honestidad, Las virtudes éticas son modos de ser que se adquieren por costumbre o repetición de actos virtuosos. El habituarnos a realizar determinados actos os predispone a hacerlos. El hábito engendra las disposición de la voluntad, de ese orden son las virtudes, es por ello que se les llama “**virtudes de carácter**”, ellas configuran y moldean nuestro “modo habitual de ser” y nos disponen a desear realizar ciertos ideales éticos y no otros.

Aristóteles coloca a la **Justicia** como la virtud más bella diciendo que “muchas veces la justicia aparece como la más excelente de las virtudes y que ni el atardecer ni la aurora son tan hermosos como ella”.

Es la virtud más perfecta porque es la práctica de la virtud perfecta, y es perfecta porque el que la posee puede usar de la virtud para con otro y es la única que parece consistir en el bien ajeno porque se refiere a los otros. El problema de los hombres es el que usa la maldad incluso consigo mismo y con sus amigos, el mejor, no es que usa la virtud sólo para consigo mismo, sino para con otro. Esto es difícil de hacer”, dice el filósofo.

Aristóteles: Señala que dentro de la justicia se pueden distinguir dos tipos:

- **La justicia Distributiva:** Dara cada quien lo que le corresponde
- **La Justicia Reparadora ó Correctiva:** Esta última es la que le corresponde a los Jueces, ya que tiene como tarea reparar el daño sancionando el delito con una pena proporcionalmente adecuada a la magnitud del daño.

Sócrates decía que el ser humano no hace el mal sabiéndolo. En otras palabras, que para hacer le mas el ser humano lo camufla y da apariencia de bien. Efectivamente todo indica que los seres humanos somos capaces de realizar los actos más reprochables y repugnantes porque tenemos la capacidad de auto engañarnos y de presentar frente a nuestra conciencia como si fuera bueno el daño que vamos a cometer, de esta manera nos autojustificamos y nos justificamos frente a los demás.

La autoindulgencia es la astucia de la conciencia moral que nos exime de culpa y responsabilidad frente a nuestra propia conciencia. Sócrates pensaba que en ésta línea bastaba conocer el bien para no hacer el mal pero la historia nos ha revelado que eso no es cierto, que **no basta saber qué es lo justo para ser justos.**

Ellos porque muchas veces sabiendo lo que es justo hacemos lo injusto dejándonos llevar por nuestras pasiones, puede ser por miedo, cobardía o debilidad de voluntad.

Educación Moral

La formación humana es muy amplia en ella no se trata solo de facilitar el aprendizaje de saberes sino también de la *adquisición de virtudes, tanto del carácter como del intelecto*. La educación moral tiene la forma de la edificación moral del individuo. Se trata de la cimentación de identidad moral del sujeto, de un proceso de edificación integral de la

persona que se diferencia radicalmente de los procesos de capacitación en los que se adquieren competencias o habilidades específicas

Ética de los Principios

La característica más importante de la ética de los principios es la importancia que adquiere para la acción moral el móvil o las intenciones de la misma.

Kant señalaba que lo que hace buena o mala una acción no es resultado sino la intención que tiene el sujeto que la lleva a cabo.

Lo único que garantiza la moralidad de la acción es la intención que tenga el sujeto por ejemplo una cosa es donar dinero a una institución benefactora para ser acreedora de beneficios tributarios y otras cosa es hacerlo exclusivamente por la solidaridad. En el primer caso es una acción interesada basada en un beneficio particular; en el segundo caso es una acción desinteresada motivada por un principio moral.

Por ejemplo una persona que dice mentiras para salir de apuros, pero como sabe que su mentira puede ser descubierta elige decir la verdad, en ése caso el móvil es un interés propio.

En ambos casos no se actúa motivado por principios universales sino por interés particulares. *Los seres humanos nos constituimos en agentes morales cuando actuamos conforme a una "buena voluntad", es decir la acción buena no está motivada por intereses personales, sino la motivada por la intención de actuar por respeto a principios morales universalizables, estos principios se presentan bajo la forma de leyes morales.*

Es así que mientras los principios son mandatos universales, las máximas son mandatos que tienen un valor estrictamente particular

Las leyes morales no pueden ser concebidas como un conjunto de normas que constriñen la voluntad de un sujeto, sino que deben ser libremente escogidas por el sujeto. Es decir debe ser el resultado de la voluntad de autolegislarse, es así que puede distinguirse:

- **La libertad natural:** hacer lo que deseo
- **La libertad moral:** hacer lo que debo, en actuar de acuerdo a una norma universalizables que el sujeto decide escoger y respetar incondicionalmente. Es lo que Kant denomina los **imperativos categóricos**

El imperativo categórico

Los principios o leyes morales son mandatos de validez universal que el sujeto se da así mismo haciendo ejercicio de su libertad moral y que deben ser respetados sin excepciones.

Las morales sociales son morales heterónomas, es decir, son códigos normativos dados por instancias externas a los agentes morales y cuya transgresión suele estar acompañada de una sanción moral. Las morales sociales son códigos de validez contextual. Por el contrario los Principios Morales o Imperativos Categóricos son leyes de validez universal.

El imperativo categórico posee una dimensión "formal" o procedimental y una dimensión sustantiva.

a) Dimensión Formal o procedimental de los imperativos categóricos.

A diferencia de las máximas particulares de la voluntad, la universalización hipotética de los principios o leyes morales produce formas de convivencia social altamente razonables.

Por ejemplo pensemos una persona que tiene como máxima particular que cada vez que esta aprietos dice mentiras, imaginemos que elevemos hipotéticamente es máxima particular a principio universal, es decir que todo aquel que esté en aprietos mienta, pasaría que cada vez que una persona que esté en aprietos diga algo no le creeríamos. Así pues no sería correcto que dichas conductas se conviertan en universales, ya que nadie quiere que nos mientan, Esta visión fundamenta la moral cristiana “No hagas a otro lo que no quieres que te hagan a ti”

Este proceso o procedimiento hipotético hace que el individuo ya no necesite un código externo, sino que utilice su razón para determinar leyes morales, haciendo un individuo moralmente autónomo.

Es así que los imperativos categóricos apuntan directamente a nuestros deberes morales, el imperativo hipotético señala un conjunto de situaciones en las que nos encontramos en relaciones de medios afines. Estas relaciones se encuentran enmarcadas dentro de una racionalidad instrumental y estratégica que busca la mejor manera de manipular los medios para alcanzar los fines.

b) Dimensión Sustantiva de los Imperativos categóricos.

Lo que tiene valor relativo se puede sustituir, mientras que lo que tiene valor relativo es insustituible, lo que tiene valor relativo tiene **precio**, mientras que lo que tiene valor absoluto tiene **dignidad**.

Las personas tenemos valor absoluto porque somos fines en sí mismas y las cosas tienen valor relativo porque son medios, objetos de uso para el hombre.

La doctrina de los Derechos Humanos se encuentra inspirada en esta exigencia del respeto de la dignidad de todos los seres humanos a través del reconocimiento y protección de sus derechos fundamentales.

El imperativo categórico tanto en aspecto formal como en su aspecto sustantivo, nos proporciona leyes o principios morales que se expresan en forma de derechos y deberes que deben ser respetados incondicionalmente, es decir sin excepciones.

Elegir actuar por principios morales o imperativos categóricos es exigirse fidelidad a los principios incluso en aquellas situaciones en que dicha fidelidad nos cause perjuicio.

A partir del imperativo categórico podemos encontrar que el ser humano es

- Agente moral: pues es libre de escoger y producir la ley moral en su conciencia gracias a su razón. (Dimensión Procedimental)
- Sujeto de Derechos y Obligaciones: en tanto fin en si mismo. (dimensión Sustantiva)

Esta conceptualización de la persona como agente moral libre y como ciudadano responsable del bien público va a ser fundamental para la constitución de los estados democráticos modernos como garantes del ejercicio de la ciudadanía.

c) Lo Racional y Lo Razonable.

La distinción entre lo racional y lo razonable se remite a la distinción entre los imperativos hipotéticos y los imperativos categóricos.

- Somos racionales en tanto actuamos motivados por imperativos hipotéticos, en tanto perseguimos alcanzar fines inteligentemente.

- Somos razonables en relación con las otras personas en tanto estamos dispuestos a regir nuestra conducta y nuestra acción por principios a partir de los cuales podamos razonar en común con los otros.

La disposición a ser razonable no se deriva de lo racional, ni se opone a lo racional, sino que es incompatible con el egoísmo, es la disposición de actuar moralmente. Es decir está motivada por los principios éticos universalizables y no por intereses particulares o preferencias individuales.

5.8 Relación entre la Ética de la Virtudes y la Ética de los Deberes.

- La ética de las virtudes se estructura a partir de la pregunta por lo que deseamos ser interesa esclarecer desde esta perspectiva la naturaleza de la felicidad.
- La ética de los principios se estructura a partir de la pregunta por lo que debemos hacer, es decir, por la naturaleza de la justicia.

En ese sentido, lo que se busca es que estas dimensiones coincidan en el Fiscal, como se señaló anteriormente, “No se puede ser Fiscal (...) sin el orgullo de estar desempeñando la función (nes) más nobles (s) y más importantes (es) para la Humanidad”, por lo que es claro, que este Fiscal debe tener un sólido sustento ético, tanto en lo referido a la ética de las virtudes como en la ética de los Deberes.

Debe señalarse que podrá escribirse mucho sobre ética, sus enfoques, escuelas, etc, pero finalmente será el funcionario dentro del Sistema de Administración de Justicia, el que con su conducta personal y profesional dará confianza a la ciudadanía en el Sistema de Administración de Justicia, demostrará que la misma se sustenta en la existencia de Fiscales probos, que aplican y resuelvan la Ley con transparencia y Justicia.

Es bueno recordar a especie de decálogo, las características que a entender de Angel Ossorio debe poseer un Abogado probo y aplicable en gran medida a la Función Fiscal.

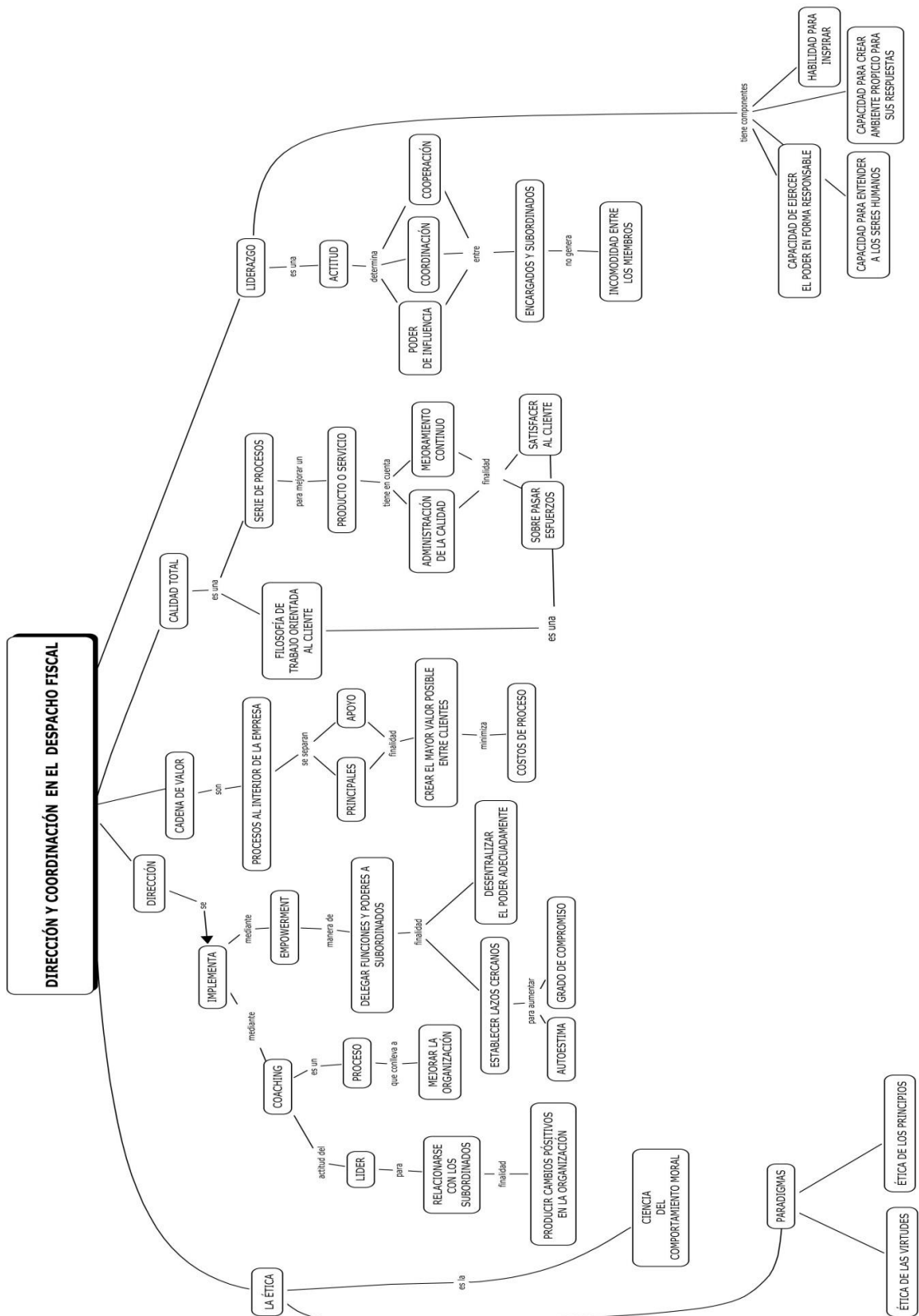
1. Propugnar lo Justo y lo correcto en desmedro de la norma injusta.
2. Promover la moralidad en la causa y descartar la inmoralidad en la obtención de medios.
3. Licitud escrupulosa en los razonamientos.
4. Preferir el triunfo de la Justicia y no la del cliente.

Todos estos principios serán útiles a la hora de que el Fiscal asuma su condición de líder de su Despacho y por lo tanto, ejemplo de vida y trabajo de sus trabajadores como de los usuarios.

RESUMEN

Todo Jefe de Despacho Fiscal debe tener siempre presente que la ética es la búsqueda de cada individuo para generar buenas y sanas relaciones interpersonales, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, que busca la ruptura de intereses individuales para lograr intereses extremadamente colectivos. Deberá apuntar a definir que es el bien de los ciudadanos, es decir la felicidad, la realización humana; para desde allí identificar cuáles son los modos adecuados de aproximarse a ella de acuerdo a la diversidad de contextos y circunstancias así como a elucidar en qué consiste la justicia, para desde allí establecer la normatividades más adecuadas para asegurar formas de convivencia razonables.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 06



AUTOEVALUACIÓN

Usted ha concluido la unidad didáctica, lo invitamos a resolver la presente autoevaluación.

1. ¿Cuáles NO son las características de los equipos con empowerment?
 - a) Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
 - b) Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
 - c) El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
 - d) Son comprometidos inflexibles y perpetuos.

2. La _____ es la función administrativa que significa influir sobre las personas para lograr su contribución hacia el logro de los objetivos de la institución y de su área de trabajo.
 - a) La dirección
 - b) El planear
 - c) El controlar
 - d) El coaching

3. Sobre la dirección se puede afirmar:
 - a) Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones.
 - b) Es la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos.
 - c) Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.
 - d) Todas las anteriores.

4. Señale la alternativa correcta sobre Coaching.
 - a) Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas.
 - b) Ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basados en observación.
 - c) Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.
 - d) Todas las anteriores

5. Es la armonía y la unión entre las persona que constituyen las fuerzas dentro de la organización. Se debe generar que todos trabajen con gusto y como si fueran un equipo, para hacer la fortaleza en la organización. El enunciado hace referencia a una de los principios de Fayol, señale a cuál:
 - a) Autoridad y responsabilidad
 - b) Espíritu de equipo
 - c) Unidad de mando
 - d) Unidad de dirección

6. Es la separación de los procesos al interior de la empresa separándolos en principales y de apoyo, esto con la finalidad de crear el mayor valor posible para nuestros clientes, minimizando los costos de los procesos.
 - a) La sectorización
 - b) La Jerarquización
 - c) La cadena de valor
 - d) La cadena de mando

CASO:

IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS

Teniendo en cuenta el siguiente caso identifique los atributos fundamentales que debe tener todo Jefe de Despacho (Líder), bien dotado para traducir la visión y la misión de su Despacho en actividades cotidianas.

El Dr. Cortez, ha sido designado a una Fiscalía en la ciudad de Tacna, el día de su presentación para asumir sus funciones y al momento de su presentación fue recibido por el Fiscal Adjunto, el Dr. Cortez se mostraba sorprendido por el orden del Despacho. Todos los expedientes estaban ordenados, debidamente organizados, la oficina se mostraba impecable, bien iluminada. Aun cuando todos estaban trabajando y atendiendo a los litigantes, el orden reinaba, las maquinas los documentos, los escritorios se mostraban muy limpios y ordenados. El Doctor, se preguntaba cómo se había logrado tanto orden y pulcritud. Tan solo una semana antes había concurrido a otra Fiscalía y la había observado bastante desordenada. Ni siquiera la pintura ni las máquinas nuevas eran capaces de disminuir el desorden total en que se encontraba. El Doctor siguió preguntándose cómo era posible tanta limpieza, hasta que el Fiscal Adjunto quien lo acompañaba identificó al Fiscal saliente quien se aproximaba. Mientras dicho personaje caminaba hacia ellos se detuvo en tres ocasiones: una para recoger una pequeña tira de papel que estaba en el suelo y depositarla en el tacho de basura próximo, otra para saludar a un litigante que se encontraba en el Despacho y la otra para ayudar a un auxiliar a cargar una ruma de expedientes de un armario a otro. Como los empleados ven este comportamiento todos los días resulta fácil comprender que el Fiscal saliente comunica sus expectativas respecto del comportamiento de la fuerza laboral mediante sus propias acciones.

En el caso propuesto:

1.- Identifique los atributos con los que debe contar un Fiscal Líder de su Despacho.

UNIDAD 07



INDICADORES DE GESTIÓN EN EL DESPACHO FISCAL

UNIDAD 07 INDICADORES DE GESTIÓN EN EL DESPACHO FISCAL

CAPACIDADES

- Comprende los modelos de la medición e identifica los indicadores de gestión reconociendo su importancia para medir la gestión en su despacho.

CONTENIDOS

CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> • Tema 01: Importancia de la medición • Tema 02: Modelos de medición • Tema 03: Indicadores de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la necesidad de medir las actividades del Despacho Fiscal. • Se familiariza con los principales tipos de indicadores • Conoce como se realizan las mediciones de los indicadores de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce lo indispensable de realizar mediciones dentro de la organización para asegurar el cumplimiento de las actividades programas.

CASO PRÁCTICO

DESARROLLO DE INDICADORES DENTRO DEL DESPACHO FISCAL

TEMA 1: IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL

PREGUNTAS GUÍAS

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. ¿Qué formas o ideas aplicaría usted para procurar el control administrativo de su Despacho?
2. Cree un conjunto de mediciones para su Despacho Fiscal.

INTRODUCCIÓN

Luego de haber tomado una decisión sobre la organización y dirección del Despacho Fiscal viene la última de las etapas o fases, que es el control del Despacho Fiscal que no es otra cosa que la Medición de los Resultados, en esta etapa nos daremos cuenta si las decisiones adoptadas han sido las correctas, por los resultados podremos saber si las decisiones que hemos adoptado han sido las correctas. Los resultados de la gestión del el Despacho Fiscal, serán medidos con los Indicadores de Gestión a continuación veamos algunas consideraciones.

1.1 Consideraciones generales

La expresión **Indicadores de Gestión del Despacho Fiscal** no debe interpretarse como el “estar al día” con el mundo empresarial en general. Debe tenerse presente que se trata de una denominación ampliada del proceso básico de control de gestión, que es de siempre y no una moda de los últimos tiempos.

Ya cerrando en este Manual el tratamiento de la función administrativa de las organizaciones, recuérdese nuevamente a la fuente: el francés Henry Fayol quien, en su viejo pero siempre nuevo y actual libro⁵⁶, dijo que *administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Y este último proceso lo definió como sigue:

Controlar
Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Y cuando Fayol postuló estas ideas, no eran novedad, porque el control es inherente a cualquier organización. Desde siempre. A manera de ejemplo, recuérdese los desarrollos administrativos y de control de los antiguos griegos, chinos, egipcios y romanos; pero también son más cercanos al Perú los sistemas de control de los incas y el de los españoles en sus colonias, mediante su sistema de “visitadores”.

⁵⁶ Fayol, Henry. **Administración Industrial y General**. Décimasegunda edición en español. Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México, 1970. Editado de las Págs. 138, 139, 267 y siguientes.

Dado que Fayol es considerado en el ámbito de las ciencias administrativas como uno de los padres de la administración científica o gerencia moderna, vale la pena incluir en este Manual de Gestión del Despacho Fiscal, sus ideas-fuerza referidas al proceso de control administrativo, tomadas de su libro citado:

- ✓ *En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios emitidos.*
- ✓ *Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.*
- ✓ *Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos. Desde el punto de vista administrativo hay que asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y se mantiene al día, de que el organismo social está completo, de que los cuadros sinópticos del personal se emplean, de que la dirección se ejerce de acuerdo con los principios de que las conferencias de coordinación se celebran, etc.*
- ✓ *Fayol detalla que el control tiene varios puntos de vista: el comercial, el técnico, el financiero, el de la seguridad y el de la contabilidad.*
- ✓ *Todas estas operaciones corresponden a la vigilancia, en la medida en que puedan ser ejecutadas por el jefe de la empresa y sus colaboradores jerarquizados.*
- ✓ *Cuando ciertas operaciones de control se hacen demasiado numerosas, o demasiado complejas, o demasiado extensas que puedan ser realizadas por los agentes ordinarios de los distintos servicios, es preciso recurrir a agentes especiales, que toman el nombre de verificadores o inspectores.*
- ✓ *Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones.*
- ✓ *Es evidente que si las conclusiones de un control, incluso muy bien realizado, llegan demasiado tarde para que sea posible utilizarlas, el control habrá sido una operación inútil.*
- ✓ *No es menos evidente que el control será inútil si las conclusiones prácticas que de él se derivan son voluntariamente desatendidas.*
- ✓ *Conociendo el objeto y las condiciones en que debe ejercerse el control, podemos deducir que el buen verificador debe ser competente e imparcial.*
- ✓ *La competencia del verificador no necesita verificación pues, para emitir sus juicios, debe estar provisto de la competencia adecuada.*
- ✓ *La imparcialidad reposa sobre una conciencia recta y una completa independencia del interventor con respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido, e incluso únicamente cuando existen entre ambos relaciones demasiado estrechas de interés, de parentesco o de camaradería.*
- ✓ *Tales son las principales condiciones que el verificador debe llenar: la competencia, el sentimiento del deber, la independencia con respecto al intervenido, el juicio y el tacto.*
- ✓ *Bien realizado, el control es un valioso auxiliar de la dirección, puede darle ciertas informaciones necesarias que la vigilancia jerarquizada sería a veces incapaz de suministrar.*
- ✓ *Puede ejercerse sobre todo, depende de la dirección que su funcionamiento sea eficaz.*

- ✓ *Un buen control previene contra sorpresas enojosas que podría degenerar en catástrofes.*
- ✓ *Conviene poder responder siempre, a propósito de cualquier operación, a esta pregunta: ¿Cómo se efectúa el control?*
- ✓ *Como se aplica a las operaciones de todo género y a los agentes de todos los niveles, el control se ejerce de mil maneras diferentes.*

Esta aparente larga cita es, sin duda alguna, el fundamento filosófico-conceptual de todos los desarrollos efectuados por especialistas en el tema, que lo han seguido estudiando de acuerdo con los signos de los tiempos y apoyados por la dinámica y permanentemente innovadora tecnología de información (computación).

La misma idea de control, con los refinamientos del caso, se denomina ahora **indicador de gestión**, que se verá más adelante en este Manual.

1.2 Sistema Nacional de Control: La importancia de la medición de la gestión del Despacho Fiscal

En el caso del Despacho Fiscal, sus indicadores de gestión deben estar enmarcados dentro de los lineamientos del Sistema Nacional de Control, por tratarse de una institución de gobierno que depende del Tesoro Nacional. Ésta es la importancia de la medición de la gestión del Despacho. Por ello, para los fines de este Manual, es importante glosar los lineamientos nacionales de control difundidos por la Contraloría General de la República⁵⁷:

- ✓ *El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos -estructurados e integrados funcionalmente- destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada.*
- ✓ *Su actuación comprende las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule (Artículo 12 Ley N° 27785).*
- ✓ *El ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, la misma que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados (Artículo 14 Ley N° 27785).*

Nótese que el campo de acción del Sistema Nacional de Control comprende las actividades y acciones en los siguientes campos del accionar de todo Despacho Fiscal:

- administrativo,
- presupuestal,
- operativo y
- financiero de las entidades, y
- alcanza al personal que presta servicios en él, independientemente

⁵⁷ En: <http://www.contraloria.gob.pe/>

del régimen que lo regule.

Pero todo Jefe de Despacho, además de cumplir con las exigencias legales del Sistema Nacional de Control, debe desarrollar, además, otros indicadores de gestión propios, para estar ya “tangibilizando” su gestión moderna con carácter preventivo y correctivo en pro de la eficiencia de su servicio social y de las expectativas de sus usuarios.

RESUMEN

Los Resultados de la Gestión del Despacho Fiscal, serán medidos con los Indicadores de Gestión, que si están diseñados apropiadamente servirán para comparar los resultados obtenidos en el pasado con el desempeño actual. A través de la medición se recibe una amplia variedad de información que hay que saber seleccionar la información útil.

TEMA 2: Modelos de medición del Despacho Fiscal

PREGUNTAS GUÍAS:

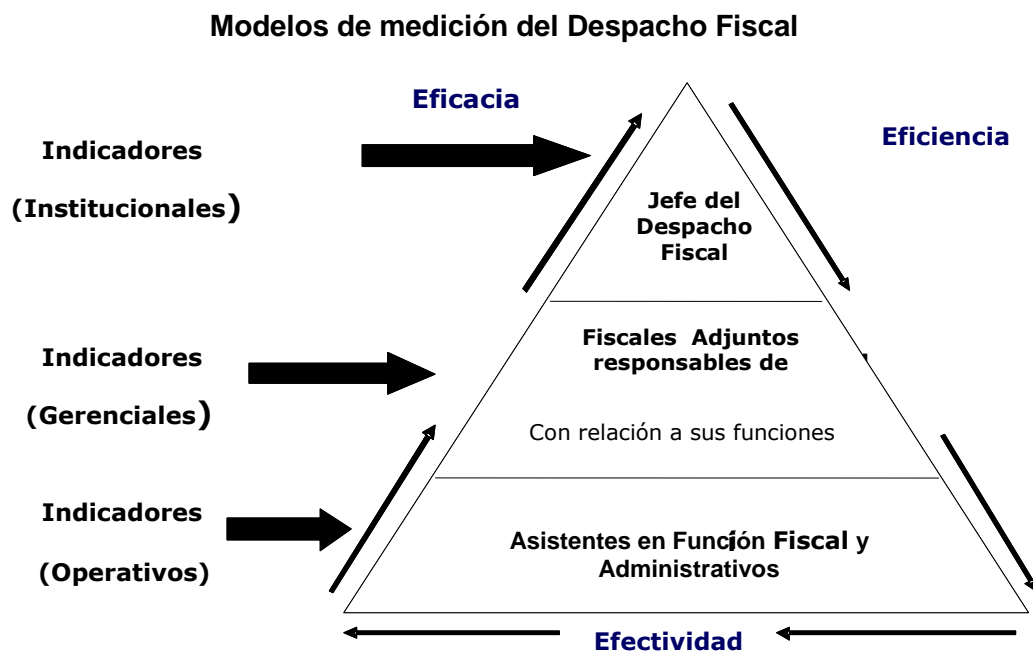
A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Elabore usted el modelo de medición de su Despacho estableciendo sus niveles o jerarquías.

INTRODUCCIÓN

Como sistema abierto, con la alta misión de ejercitar la acción penal, control de la legalidad de los procesos Fiscales y de lograr el bienestar ciudadano, el Despacho Fiscal debe ser conducido por un Jefe que tenga un sólido y definido pensamiento sistémico y que trabaja con su personal como una organización inteligente a la que estimula con las cinco disciplinas del aprendizaje continuo: Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y, obviamente, Pensamiento Sistémico.

Ello obliga al Jefe de Despacho Fiscal a efectuar las mediciones básicas para reforzar su gran perfil de organización social que se debe a quienes tienen “hambre y sed de justicia”. Estas mediciones tienen tres niveles o jerarquías, que se aprecian en el gráfico siguiente:



Cada Despacho Fiscal definirá sus modelos de medición teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) **Comparación.** Para cada nivel jerárquico, se contrastarán los aspectos

siguientes:

- Calidad de Gestión de años anteriores
 - Gestión de instituciones similares
 - Presupuesto asignado
- b) **Análisis.** Para determinar el enfoque de los modelos de medición y a base de la comparación efectuada, se deben tener en cuenta los criterios siguientes:
- **Eficiencia:** el Jefe del Despacho Fiscal transmite a sus responsables medios y a su personal operativo que espera lo mejor de ellos; es decir, el 100% de productividad respecto al uso los recursos públicos para alcanzar sus metas. Acá sería bueno medir la producción por número de diligencias Fiscales a las que se asistió, medir cuantas denuncias han sido investigadas a nivel Fiscal, cuantas diligencias Fiscales se han actuado, número de denuncias Fiscales concluidas, número de expedientes dictaminados etc.
 - **Eficacia:** el Jefe del Despacho Fiscal espera que su personal operativo y sus responsables medios sean eficaces en su trabajo para los fines del Despacho, en función a sus propias metas planteadas. Acá se tendrá que revisar el número de denuncias concluidas, pero además la calidad de las resoluciones, lo mismo pasara en cada uno de las actividades realizadas en el Despacho Fiscal
 - **Efectividad;** lo mínimo que espera el Jefe del Despacho Fiscal es contar con gente trabajadora y dinámica, especialmente en los niveles operativos; lo que significa personal comprometido con las metas del Despacho y con la calidad que espera el litigante. Esto significa la satisfacción del usuario, desde el inicio hasta el final del servicio recibido.

RESUMEN

La medición en el Despacho debe ser conducido por un Jefe que tenga un sólido y definido pensamiento sistémico y que trabaja con su personal como una organización inteligente a la que estimula con las cinco disciplinas del aprendizaje continuo como el dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y, obviamente, Pensamiento Sistémico.

TEMA 3: Diagnóstico y Análisis de Procesos

PREGUNTAS GUÍAS:

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. Señale usted las normas aplicables a la realidad de su Despacho Fiscal para el logro de su misión.

3.1 Concepto de diagnóstico

Diagnóstico es un término de la medicina que implica pertenencia o relación con la diagnosis que, a su vez, significa acción y efecto de diagnosticar. Y diagnosticar tiene dos acepciones para el diccionario de la RAE: 1) recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza; y, 2) determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos.

Integrando estas acepciones oficiales, para los fines de este Manual de Gestión del Despacho Fiscal, y adaptándolas al lenguaje de los ámbitos profesional/empresarial, puede afirmarse que:

Diagnosticar

Es el proceso de acopio de información para determinar la situación actual de una organización, así como la propuesta del curso de acción que debe seguirse.

3.2 Concepto de proceso

De otro lado, también según el diccionario de la RAE, **proceso** es la acción de ir hacia delante o el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Pero en este caso, es importante volver al contexto profesional/empresarial y citando a Hindle⁵⁸, que a su vez cita la definición de Accenture, expresar que **proceso** es:

Proceso

“Grupo de actividades interrelacionadas que juntas crean un valor para el cliente”.

⁵⁸ Hindle, Tim. **Management – Las 100 ideas que hicieron historia**. The Economist. Primera edición en español: Cuatro Media Inc. Buenos Aires, 2008 - Colección Finanzas y Negocios. Impreso por la Empresa Editora El Comercio. Lima, 2008. Pág. 181.

3.3 Diagnosticar y analizar procesos.

Si se habla de crear valor para el cliente, en este caso del litigante, será como resultado de interrelación de actividades, pues ninguna actividad podrá ser autónoma o independiente en una organización. Por ejemplo, la mesa de partes del Despacho, por sí y ante sí, no vale ni justifica su existencia; y la labor propia del Fiscal, de ejercitar la acción penal y velar por la legalidad no se da sola y totalmente desconectada de su propio ámbito sistémico interno como del contexto externo.

En tal sentido, el experto citado manifiesta ideas muy relevantes y oportunas en este punto del Manual⁵⁹:

- ✓ *Hay algo por encima y más allá de la tradicional división funcional de las actividades corporativas. Una función por sí misma no produce resultados que sean de valor para los clientes.*
- ✓ *La agregación de valor interno es la clave.*
- ✓ *Las funciones se centran en completar tareas, pero los procesos se centran en los resultados de entrega.*
- ✓ *Los procesos afectan departamentos funcionales, como los de marketing, fabricación y contabilidad.*
- ✓ *Una compañía con mentalidad de procesos... busca integrar grupos de tareas., “a diferencia de las organizaciones funcionales, que fragmentan poco a poco las tareas en otras más pequeñas y simples”.*
- ✓ *Accenture ha continuado identificando una cantidad de dimensiones a lo largo de las cuales se pueden producir cambios en los procesos. De manera conveniente, todas comienzan con la letra R. Las actividades que conforman un proceso pueden ser:*
 - *Reconfiguradas*
 - *Reordenadas*
 - *Redistribuidas (a otro gerente)*
 - *Reubicadas (a otro lugar)*
 - *Reducidas, a otro tamaño*
- ✓ *Un proceso superior... tiene siete características básicas:*
 - 1) *Maximiza el valor y elimina el desecho. El desperdicio es cualquier cosa por la que el cliente no pagará (...). Si se lo considera desde esa perspectiva, se descubrirá que la oportunidad para mejorar el proceso es infinita.*
 - 2) *Cuenta con un diseño documentado, accesible para todos. Las redes electrónicas e Internet tienen un valor incomparable para difundir el diseño del proceso en toda la organización, llamado procesamiento electrónico.*
 - 3) *Es simple y flexible.*
 - 4) *Comprime el tiempo.*
 - 5) *Ofrece comentarios en tiempo real.*
 - 6) *Posee claros enlaces con otros procesos.*

⁵⁹ Hindle, Tim. Management – Las 100 ideas que hicieron historia. The Economist. Primera edición en español: Cuatro Media Inc. Buenos Aires, 2008 - Colección Finanzas y Negocios. Impreso por la Empresa Editora El Comercio. Lima, 2008. Editado de Págs. 181-182.

- 7) *Se centra en el cliente y se adapta al usuario. Hammer: “una compañía que no se enfoca decididamente en sus clientes y en los procesos que generan valor para ellos, no es deseable para este mundo”. Las mejoras del proceso provienen de “colocarse en el lugar del cliente”, descubrir qué quieren realmente los clientes y luego diseñar procesos para satisfacer esas demandas.*

Luego de estas normas, el Jefe de todo Despacho Fiscal, si tiene la habilidad de aplicarlas y adaptarlas a la propia realidad de su Despacho, habrá entrado de pleno a la modernidad y al buen logro de su misión.

RESUMEN

El Jefe del Despacho Fiscal deberá tener la habilidad de diagnosticar la situación actual de su propio Despacho y proponer el curso de acción que debe seguirse a través del grupo de actividades interrelacionadas que juntas crean un valor para el cliente.

TEMA 4:

Los Indicadores de Gestión: Clasificación, Categorías, Evaluación de resultados.

PREGUNTAS GUÍAS

A continuación se le plantea algunos ejercicios que le permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades así como asumir una postura discrecional y reflexiva ante situaciones concretas.

1. ¿Qué va a obtener el jefe del Despacho Fiscal a de la aplicación del sistema de medición?

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Despacho Fiscal, no puede ser medida únicamente de manera cuantitativa, sino que la gestión debe estar medida de manera cualitativa, no se trata de concluir las denuncias, solo para estar en con carga cero, sino se trata de que cada denuncia resuelta y expediente dictaminado, sea realmente el reflejo de un estudio realizado con probidad. Recordemos que el mejor criterio de evaluación es la confianza ciudadana. Teniendo lo expuesto desarrollaremos a continuación algunos indicadores y variables de gestión que nos pueden ayudar a evaluar la Gestión de Despacho Fiscal.

4.1 ¿Qué son los indicadores de gestión?

Para responder a esta pregunta, hay que revisar previamente dos conceptos: indicador e indicadores clave de éxito⁶⁰:

Indicador:

Marcador mensurable para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar. El objeto puede ser una organización, una unidad estratégica, una unidad orgánica, un proceso un sector, un país, una región, un ambiente externo, una persona, un animal o una cosa.

Indicadores clave de éxito:

Conjunto de indicadores externos e internos que determinan el éxito de una organización o una unidad estratégica. También se les denomina factores clave de éxito o factores críticos de éxito.

Para entrar al concepto aclarando el camino, encontramos que, en el ámbito informático de los subtemas referentes al almacén de datos (datawarehouse), aparece el de variable o indicador de gestión⁶¹:

⁶⁰ Villajuana, Carlos. El Tablero de Gestión Estratégica – Cómo impulsar y medir los intangibles. ESAN Ediciones. Universidad ESAN. Lima, 2007. Pág. 344.

Variable:

También llamadas “indicadores de gestión”, son los datos que están siendo analizados. Forman parte de la tabla de hechos. Más formalmente, las variables representan algún aspecto cuantificable o medible de los objetos o eventos a analizar. Normalmente, las variables son representadas por valores detallados y numéricos para cada instancia del objeto o evento medido. En forma contraria, las dimensiones son atributos relativos a las variables, y son utilizadas para indexar, ordenar, agrupar o abreviar los valores de las mismas. Las dimensiones poseen una granularidad menor, tomando como valores un conjunto de elementos menor que el de las variables; ejemplos de dimensiones podrían ser: “productos”, “localidades” (o zonas), “el tiempo” (medido en días, horas, semanas, etc.).

Otros ejemplos de variables podrían ser:

- ✓ Beneficios
- ✓ Gastos
- ✓ Ventas
- ✓ etc.

Ejemplos de dimensiones podrían ser:

- ✓ Producto (diferentes tipos o denominaciones de productos).
- ✓ Localidades (o provincias o regiones, o zonas geográficas).
- ✓ Tiempo (medido de diferentes maneras, por horas, por días, por meses, por años,...).
- ✓ Tipo de cliente (casado/soltero, joven/adulto/anciano,...).
- ✓ etc.

Según lo anterior, podríamos construir un cubo de información sobre el índice de ventas... en función del producto vendido, la provincia, el mes del año y si el cliente está casado o soltero (dimensiones). Tendríamos un cubo de cuatro dimensiones.

Con todo este bagaje, se puede entonces conceptuar el término indicadores de gestión, como se aprecia a continuación:

Indicadores de gestión⁶²

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores

⁶¹ Editado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Almac%C3%A9n_de_datos

⁶² Pérez Jaramillo, Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión. Soporte & Cía. Ltda. En el sitio web siguiente: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

4.2 Diseño y marco conceptual de los indicadores de gestión

4.2.1 Aspectos que se deben tener en cuenta para el diseño de los indicadores.

Para diseñar sus indicadores de gestión, todo Jefe de Despacho Fiscal debe tener en cuenta los aspectos siguientes:

- ✓ Identificar integralmente los procedimientos actuales.
- ✓ Definir las variables críticas dentro del proceso.
- ✓ Definir e integrar los aspectos generales de control: objetivos, estrategias políticas, cultura organizacional, responsables principales, entre otros.
- ✓ Diseñar indicadores preliminares.
- ✓ Indicar el nombre del indicador.
- ✓ Precisar el modo como se va a obtener,
- ✓ Definir el sistema de interpretación del indicador.
- ✓ Revisar los indicadores preliminares.
- ✓ Poner a prueba los indicadores revisados (prueba-error).
- ✓ Decidir los indicadores finales.

4.3 Clasificación y categorías de los indicadores.

4.3.1. Tipos de indicadores⁶³

*En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser **de proceso** o **de resultados**. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, y en el segundo, se quiere medir las salidas del proceso.*

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

- ✓ *El **indicador de eficacia** mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.*

⁶³ Objetivos de la Planificación Estratégica. Monografías.com. En: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#diseno>

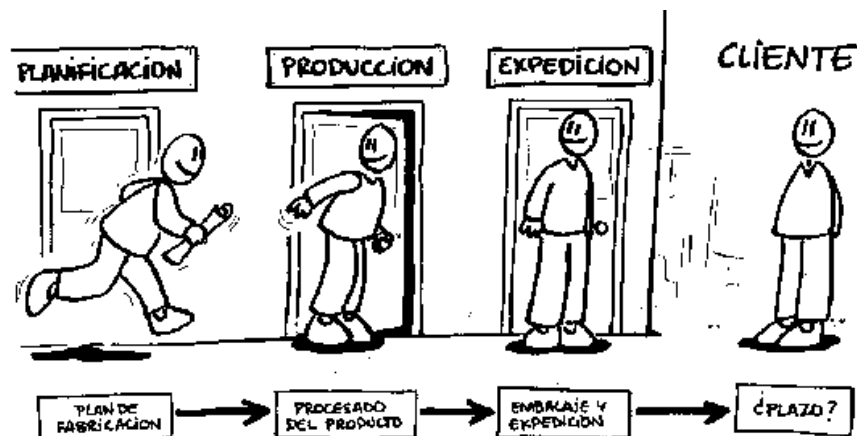
- ✓ **Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

4.3.2 Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre Indicadores:

- De cumplimiento,
- De evaluación,
- De eficiencia,
- De eficacia, e
- Indicadores de gestión.

Como un ejemplo vale más que mil palabras éste se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido:



- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Ver si cada personas cumplió con las caga procesal asignada en el tiempo requerido..
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo de investigación de las denuncias.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Si la resolución emitida realmente cumplió con solucionar un conflicto socio jurídico.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: como se administraron los recursos humanos, ver si en algún momento hubo deficiencia de personal, por vacaciones o licencia.

Éstas son más herramientas conceptuales de medición cuya aplicación en el Despacho Fiscal dará a su Jefe una mayor consolidación de su pensamiento sistémico y su liderazgo consecuente.

4.4. Evaluación de resultados de la medición.

4.4.1 ¿Para qué se mide?

Es claro que hasta este punto ya se han dado muchas razones, pero para cerrar el ciclo de aportes de este Manual al Jefe de Despacho Fiscal, sigue siendo importante la fuente anterior⁶⁴:

- ✓ *La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.*
- ✓ *Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.*
- ✓ *Uno de los problemas más habituales es su **alineación**; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.*
- ✓ *Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.*
- ✓ *Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.*
- ✓ *Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.*
- ✓ *Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas*

⁶⁴ Objetivos de la Planificación Estratégica. Monografías.com. En: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml#diseno>

habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado, algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

- ✓ *Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas:*
 - *El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.*
 - *Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.*
 - *Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.*

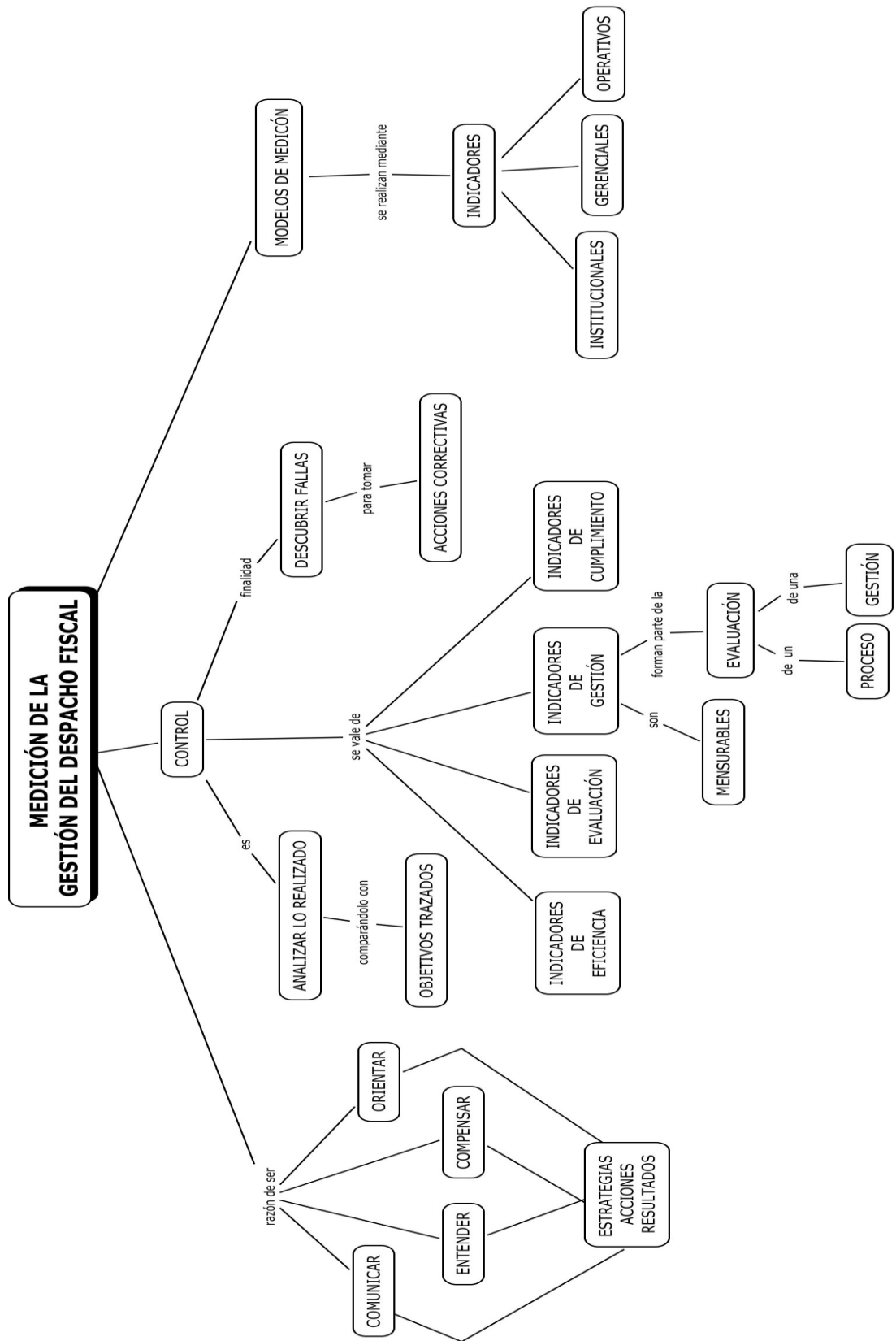
4.4.2 ¿Qué debe esperar de un sistema de indicadores el Jefe del Despacho Fiscal?

- ❖ *Que se convierta en un sistema de alertas tempranas o previas, "Pre-alarmas"*
- ❖ *Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.*
- ❖ *Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.*
- ❖ *Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.*
- ❖ *Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.*

RESUMEN

Los Indicadores son herramientas conceptuales de medición cuya aplicación en el Despacho Fiscal dará a su Jefe una mayor consolidación de su pensamiento sistémico y de su liderazgo, le ayudarán a saber si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso; también le permitirá saber el que se debe hacer y fundamentalmente le permitirá conocer y definir operacionalmente los requerimientos del litigante para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. El jefe de Despacho Fiscal debe saber que todo aquello que no se puede medir o evaluar tampoco se puede administrar y que las mediciones diseñadas apropiadamente sirven para comparar los resultados obtenidos en el pasado con el desempeño actual.

MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD 7



AUTOEVALUACIÓN

1. Las funciones de los Fiscales controladas por el Sistema Nacional de control en los ámbitos:
 - a) Jurisdiccionales
 - b) Tributarios
 - c) Operativos
 - d) Laborales

2. Señale la alternativa correcta:
 - a) La medición tiene que ver con el control de la gestión.
 - b) El control tiene como finalidad reparar las faltas.
 - c) La medición sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planeados.
 - d) Todas son correctas.

3. Sobre el control administrativo señale la alternativa incorrecta:
 - a) Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos.
 - b) Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.
 - c) Tiene varios puntos de vista: el comercial, el técnico, el financiero, el de la seguridad y el de la contabilidad.
 - d) No es necesario que se haga en tiempo oportuno, pero si que vaya seguido de sanciones.

4. “En su nivel más amplio, abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común...” El párrafo hace referencia a:
 - a) Cultura organizacional
 - b) Teoría del caos
 - c) Pensamiento sistémico
 - d) Organización inteligente

5. El pensamiento sistémico se caracteriza por:
 - a) Es la piedra angular del aprendizaje organizacional
 - b) Abarca una amplia variedad de métodos y herramientas.
 - c) Es un análisis amplio de la interrelación de todas las fuerzas que convergen en un proceso
 - d) Todas las anteriores.

6. Para construir una organización inteligente Peter Senge planteo cinco disciplinas necesarias, señale cual de las siguientes no es una de ellas:
- a) Dominio Personal
 - b) Trabajo en Equipo
 - c) Inteligencia emocional
 - d) Modelos Mentales
7. Sobre los indicadores señale la alternativa incorrecta:
- a) Es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.
 - b) Pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso.
 - c) Permiten tener control adecuado sobre una situación dada.
 - d) Los indicadores de eficacia se pueden entender como productividad.
8. Para el diseño de los indicadores se debe de tener en cuenta:
- a) Identificar integralmente los procedimientos actuales.
 - b) Diseñar indicadores preliminares.
 - c) Definir el sistema de interpretación del indicador.
 - d) Todas las anteriores.

CASO:

¿QUÉ INDICADORES DE GESTIÓN SE UTILIZAN?

En el siguiente caso indique cuales serían los indicadores de gestión y los resultados de producción.

En respuesta a las quejas de los litigantes respecto al atraso o demora de sus procesos, el Ministerio Público ha implementado una serie de pasos para medir la satisfacción del litigante e introducir mejoras con base en los resultados. A fin de brindar una atención más centrada a los litigantes el ministerio Público necesita saber cuál es la experiencia que estos enfrentan, para lo cual deben examinar sus procesos desde el punto de vista de los litigantes y de los miembros del Despacho Fiscal. Medir la atención enfocada en el litigante y el empleado constituye un objetivo bastante más complejo que otras mediciones que el Ministerio público ha utilizado en el pasado ya que exigen un conjunto de parámetros de medición totalmente nuevo. Estos se basan en aspectos más subjetivos de la experiencia del litigante y de los auxiliares por ejemplo, como sienten como están siendo tratados y en qué medida esta apreciación se ve afectada por la amabilidad y la cortesía del personal y de los jefes.

Antes, casi todas las mediciones estaban referidas a la cantidad de denuncias y expediente Fiscales que a cargo de un Despacho Fiscal. Hay una tendencia a considerar que los temas que no son estrictamente jurídicos tienen poca importancia, cada vez el Ministerio público está desarrollando mediciones de desempeño enfocadas en cada proceso. Estas modificaciones pueden incluir parámetros como que tan bien informados están los litigantes respecto a sus procesos, si se vienen cumpliendo los plazos. El Ministerio Público utiliza esta información para mejorar el nivel de atención a los litigantes y sus empleados.

1.- ¿Que indicadores de Gestión se utilizan en el presente caso?

- A. Para medir el grado de satisfacción del Público Usuario**
- B. Para medir la cantidad de expedientes y denuncias resueltas cada mes por el Despacho Fiscal.**

Respuestas a las autoevaluaciones

UNIDAD 1

- 1) a
- 2) d
- 3) d
- 4) b

UNIDAD 2

- 1) c
- 2) c
- 3) d
- 4) c
- 5) a
- 6) d
- 7) d

UNIDAD 3

- 1)
a - v
b - v
c - F
d - F
- 2)
1 es a B
2 es a D
3 es a A
4 es a C
- 3) d
- 4)
a - v
b - v
c - v
d - f

UNIDAD 4

- 1)
a) v
b) v
c) v
d) f
- 2)
1 es a C
2 es a D
3 es a A
4 es a B
- 3) d
- 4)
a - c
b - i
c - i
d - c

UNIDAD 5

- 1) c
- 2) a
- 3) c
- 4) d
- 5) b
- 6) a
- 7) d
- 8) c

UNIDAD 6

- 1) d
- 2) a
- 3) d
- 4) d
- 5) d
- 6) c

UNIDAD 7

- 1) c
- 2) d
- 3) d
- 4) c
- 5) d
- 6) c
- 7) d
- 8) d

CASO COMPLEMENTARIO

EL PREMIO MAYOR

Es el asentamiento humano Las Brisas, del distrito de Medio Mundo. Ha habido en dicho distrito muchos incidentes de robos que han quedado en nada, debido a que en todos esos casos, hubo aprehensiones de parte de los imputados, y éstos han confesado sus delitos bajo tortura. Cuando acudía la Policía, se los llevaba protegiéndolos, y ellos luego eran asesorados por sus abogados, quienes les decían que sus confesiones no tenían validez alguna.

Por su parte, ni los agraviados de los robos, ni la población enardecida ha querido nunca ir a declarar como testigos; probablemente porque estaban conscientes de que habían hecho mal al intentar el linchamiento.

No obstante ello, esa población ha generado un enorme resentimiento contra el Ministerio Público (así como contra el Poder Judicial) por lo que consideran es una actitud de apañamiento de la delincuencia, en nombre de formalismos, en lugar de ponerse la camiseta de la sociedad y de las personas continuamente expuestas a robo.

Adicionalmente a lo dicho, tenemos que la Presidencia ha tomado como política que el local de la Fiscalía Provincial Penal en dicho lugar sea en la práctica un “lugar de castigo”, por lo distante que se halla dicho local de la capital del distrito judicial. Así tenemos el siguiente panorama:

- Ascanio, mesa de partes. Es un fanático religioso. Va diciendo a todo el que quiere oírlo que tiene amigos entre Fiscales Supremos, como pretexto para hacer el mínimo esfuerzo posible en su Despacho («voy a consultar con el Doctor Fulano o con la Doctora Mengana, a ver si tengo que hacer esto o aquello; porque nunca he visto que así fuera, no me parece, ¿eh?»). Sin embargo, hay que reconocerle que tiene una magnífica capacidad de relacionarse con las personas. Hasta los más furibundos de los justiciables o abogados que llegan con caja destempladas, por lo menos se van en silencio, pero las más de las veces se alejan con una actitud jovial. Su “castigo” fue que el Presidente de la Junta de Fiscales Superiores ya estaba harto de su minimalismo laboral y de esa actitud de “no te metas conmigo, porque yo me codeo con los grandazos”, y al relegarlo a Las Brisas le quiso dar una elección de humildad.
- Maribel, es una señorita que toma una actitud bastante liberal en lo que es sus relaciones de pareja se refiere. Pero resulta que muchos confunden su liberalismo como vulgaridad y creen que se pueden sobrepasar con ella. Por eso, ella ha generado una personalidad bastante fuerte en la que su mirada de fuego y su tono de voz no dejan duda alguna sobre la firmeza de su determinación, pese a que nunca deja de tener un encanto femenino. Ello tiene un raro efecto cuando ella ha tenido que asistir al jefe de Despacho en ciertas diligencias: es tan capaz de hacer sentir en confianza a un declarante tímido y nervioso, como de hacer comprender a litigantes intransigentes que a ella no le pueden venir con tonterías. Lo malo es que

en un pueblo chico son muchos los que la han visto allí y a veces en la capital de provincia, en discotecas y bares en actitudes pasionales con varios varones diversos; y no han sido las ocasiones en que ella ha aparecido masticando una goma de mascar, tras la cual no podía ocultar un aliento alcohólico. Eso hace que muchos abogados al tratar con ella, tengan una actitud algo burlona y medio irrespetuosa. Ella suele manejar esa situación con relativa rapidez, pero casi siempre se empieza el diálogo con esa actitud de los abogados.

Su “castigo” fue por sus discusiones entre sus jefes de Despacho y ella, acerca de si ella podía o no mostrar su promiscuidad durante las noches y los fines de semana. Ellos siempre insistían en el decoro que debe mostrar todo servidor público, y ella en que en sus ratos libres puede estructurar su vida privada como se le de la gana, mientras cumpla con sus deberes laborales (cosa que hace, por otro lado). Su envío a Las Brisas se debió a que sus jefes querían que se limitara al estar en un lugar tan apartado (fin que se ha logrado, es evidente).

- Rolando es el típico ratón de biblioteca. Enjuto, de nariz aguileña, que sostiene sus gafas; sus proyectos siempre tienen citas de doctrina y jurisprudencia, y la verdad que ni sus jefes han manejado tanta dogmática como lo hace él. Más de un provincial ha podido percibir que incluso los superiores y aun el Poder Judicial han empezado a utilizar cierta terminología, ciertas líneas de razonamiento y ciertas citas, luego de que él las pusiera en sus proyectos. Lamentablemente, en ciertos casos en que el Ministerio Público tenía que oponerse a decisiones del Poder Judicial, Rolando era muy ácido, lo que motivaba reacciones contrarias de parte de los jueces. También era ácido con los abogados litigantes, siempre en los proyectos que él hacía. Por más que los fiscales le corregían ciertas frases, por falta de tiempo no podían ver que además de las frases hirientes, ciertos argumentos contenían para todo el que supiera verlos, verdaderos dardos que menospreciaban la mucha o poca inteligencia del juez o del abogado contra los cuales se dirigían.

Su “castigo” fue enviarlo a Las Brisas para que se viera forzado a cambiar su lenguaje, al tener que tratar con personas de escaso nivel cultural.

- Cutrenius, que tiene una prodigiosa memoria espacial y una enorme capacidad para llevar cuentas mentales. Recuerda dónde está cada cosa de un ambiente determinado, de sólo estar allí y echarle un único vistazo. Y cuando se trata de ver expedientes que impliquen cantidades de dinero (como procesos de delitos contra la administración pública por malos manejos de fondos del erario, o casos de derecho penal económico), es capaz de analizar cuadros, balances y cuentas haciendo operaciones matemáticas sin tomar notas ni utilizar calculadora. Pero se ha hecho mala fama por vérselo siempre con los abogados de las partes en las afueras del local de la Fiscalía, y también porque dichos letrados hallaban las debilidades del caso y empezaban a argüir al respecto, luego de que él hubiera revisado tales expedientes.

Como jamás se le pudo demostrar nada, simplemente se le ha “castigado” enviándolo a Las Brisas donde se espera que no tenga mucha capacidad de hacer componendas.

- Roxana, que es una fiscal adjunta provincial llena de un gran sentido de la justicia, lo cual la hace muy incisiva y detallista en las investigaciones que están a su cargo. Pero ello mismo también la hace ver enemigos y personas malintencionadas a cada paso. Por eso se ha peleado con sus titulares de Despacho.

Su “castigo” ha sido ser llevada a Las Brisas como forma de tenerla alejada de la capital, donde si bien sus compañeros de trabajo (fiscales adjuntos provinciales y personal administrativo) la ven como una persona muy amable, solidaria y excelente amiga, no hay fiscal provincial con el que haya trabajado que la soporte.

- Daniel es un fiscal adjunto provincial con grandes ganas de aprender y siempre bien dispuesto a “poner el hombro” en operativos y trabajo de campo. El problema con él es que cuando se le encomienda un expediente se demora una barbaridad. De

hecho, fue “castigado” a Las Brisas debido a que le generó una queja funcional a su Jefe de Despacho con un incidente de libertad que se le encomendó proyectar, y que sacó 12 días después de vencido el término para dictaminar.

Usted acaba de ser nombrado fiscal provincial de Las Brisas y asume este Despacho. Además del personal antes descrito, tenemos que:

- Se han descubierto, en Las Brisas, unas ruinas arqueológicas que han supuesto toda una revolución en el país (al estilo del Señor de Sipán o de la Momia Juanita). Se ha generado una fuerte corriente turística.
- El Alto Mando del Ministerio Público, junto con las más altas autoridades del Estado, han expresado que es prioritario prevenir actos delictivos contra los turistas, y castigar con todo el rigor de la Ley a la delincuencia que atente contra las personas y los bienes de esos visitantes.
- La comunidad de Las Brisas tiene identificados a ciertos grupos humanos sobre los que ellos sindicán que “todos sabemos” que son delincuentes habituales y consumidores de drogas. Cada vez que se produce un acto de ratería contra algún turista, los briseños no sólo rodean y asisten al turista agraviado (deshaciéndose en disculpas), sino que acuden a los lugares habituales donde moran los integrantes de esos grupos que ellos sindicán como delincuentes, y se llevan a empujones y con grandes vejámenes, a uno o dos de ellos, hacia la Comisaría del lugar. Allí exigen los más terribles castigos.
- Se ha visto un notable incremento de presencia policial en Las Brisas, pero algo parece fallar, pues cuando se producen los actos de ratería, da la casualidad que nunca (o casi) hay un policía cerca; ello motiva que sean los briseños los que actúen, de la manera que se ha descrito. El Comisario no está actuando con toda la energía que los briseños quisieran, porque tiene una denuncia penal por abuso de autoridad, en un incidente de barras bravas en la capital del distrito judicial. Él ordenó una carga de la guardia de asalto para deshacer una de esas barras, que salía del Estadio y que había motivado anteriormente muchos desmanes, raterías y daños a la propiedad. Hubo varios barristas heridos por la intervención policial, que lo denunciaron penalmente. El Oficial asumió que la Fiscalía iba a rechazar enérgicamente y de plano dicha denuncia. Pero no. Se abrió investigación y el hombre tiene que ir habitualmente a diligencias del proceso. Por eso, teme que si es enérgico, se vaya a ganar más denuncias.

PREGUNTAS PARA EL CASO:

Pregunta Nº 1. —¿qué acciones tomaría usted para buscar la mejor forma de integrar su equipo humano, evitar que sus defectos perjudiquen la Gestión y maximizar sus virtudes y construir un trabajo conjunto integrado, eficiente, eficaz y efectivo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pregunta N° 2. —¿qué acciones tomaría usted para buscar la mejor forma de relacionar a la Comunidad de Las Brisas, a la Policía y a la Fiscalía, en la meta común de combatir la delincuencia, respetando los Derechos Humanos y combatir los actos de delincuencia que se produzcan en dicha localidad? Tome en cuenta la idiosincrasia de los briseños, su actitud contra el Ministerio Público y contra la Policía, y su pretensión vehemente de hacer justicia tal como ellos la entienden.

.....
.....
.....
.....
.....

Pregunta N° 3.- Como se podría propiciar la aplicación del Principio de Oportunidad y los Acuerdos Reparatorios en la Comunidad de Las Brisas.

.....
.....
.....
.....
.....

Pregunta N° 4.- Señale usted, los principios y/o cambios paradigmáticos que tendría que experimentar el Fiscal Provincial recién nombrado en la Comunidad de las Brisas, para cumplir su labor de cara a la Reforma Procesal Penal.

.....
.....
.....
.....
.....