

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CARRERA: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
TRABAJO FINAL DE GRADO**

“Gestión de Capacitación para Sumariantes”

AUTORES

MARIA MERCEDES LOPEZ, JOSE DAVID RAMOS.

TUTOR A CARGO: LIC. GARCIA ISABEL

2012

El siguiente Trabajo Final de Grado, contiene los siguientes ítems que a continuación se detallan:

1) Dedicatoria.....	(Pág.02)
2) Agradecimientos.....	(Pág.03)
3) Título.....	(Pág.03)
4) Hoja de Aceptación del Trabajo Final.....	(Pág.04)
5) Índice.....	(Pág.05)
6) Listado de Símbolos y convenciones.....	(Pág.06)
7) Resumen.....	(Pág.06)
8) Palabras clave.....	(Pág.08)
9) Introducción.....	(Pág.08)
10) Desarrollo.....	(Pág.10)
11) Resultados.....	(Pág.72)
12) Conclusiones.....	(Pág.73)
13) Referencias Bibliográficas.....	(Pág.74)
14) Anexos.....	(Pág.74)
15) Códigos de Computación.- (en este Trabajo Final de Grado, no corresponde)	

1) DEDICATORIAS:

María Mercedes López: Dedico este trabajo en primer lugar a mi madre porque creyó en mí y me dio todo lo que estuvo a su alcance y hoy aunque ya no este conmigo físicamente sé que donde quiera que este, es feliz con mi logro. Y en segundo lugar a mi esposo por no dejarme caer nunca y darme la palabra justa en cada momento de mi vida. También agradezco a todos aquellos profesores que nos enseñaron más que lo que dicen algunos libros, porque eso significa que siempre estuvieron comprometidos en formarnos como alumnos y como personas.

José David Ramos:

Dedico Mi Tesis Universitaria en primer lugar, a mis Padres, (David Marciano Ramos y Marta del Rosario Allende) por el sacrificio que ambos siempre hicieron para que estudiara desde niño. Todo mi respecto, amor y cariño por lo que hicieron Uds. por mí, aparte de darme la vida, gracias por estar conmigo en los malos y buenos momentos. Este logro, se los dedico a vos Papá, y a vos Madre, tratando de devolverles algo de lo que hicieron por mí. Dedico también este logro, a Nuestro Señor Dios e Hijo Jesucristo, y en especial, a mi luz encaminadora de mi vida religiosa, la Virgen de Lourdes, quien en innumerables veces, le pedí que me ayudara a terminar esta carrera universitaria. A mis dos ojos, mis hijos adolescentes, Leonardo y Santiago, con los cuales, algunas veces retaceé tiempo para estar con ellos, y así poder estudiar. A mi Ex- Esposa Alejandra del Valle Frontera, que aun estando separados, siempre me apoyó sin reproche alguno. A Todos mis Profesores Universitarios del Instituto Universitario Aeronáutico, ya que de todos ellos aprendía algo que me es útil, no solo a nivel profesional, sino también en lo humano.

2) AGRADECIMIENTOS:

Queremos agradecer, a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta participaron y aportaron con sus conocimientos e información, a la realización de este trabajo universitario. En especial, al Señor Juan Daniel Desiderio Contreras, quien es el actual Encargado del Área de Recursos Humanos de la Dirección General de Policía Judicial de la Provincia de Córdoba, sito en la calle Duarte Quirós 650 de la Ciudad de Córdoba / República Argentina. También, a todos los Ayudantes Fiscales y empleados de las distintas unidades judiciales, que en más de una oportunidad, brindaron su tiempo para la obtención de datos, sugerencias, e ideas manifestando siempre sus experiencias referentes al tema planteado. A nuestra TUTORA, la Licenciada GARCIA ISABEL CONCEPCIÓN, por la paciencia, la dirección del trabajo, y sus atinadas correcciones.

A todos ellos, Muchas Gracias.

3) TITULO: “Gestión de Capacitación para Sumariantes”



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FECHA:/...../.....

FACULTAD: Ciencias de la Administración

DEPARTAMENTO: Desarrollo Profesional

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Alumnos:

Título del

Trabajo:.....

.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

Presidente Mesa
Firma

2º Integrante Mesa
Firma

3º Integrante Mesa
Firma

Horarios disponibles para el examen:

.....

.....

5) ÍNDICE:

PRIMERA PARTE:

- 1) Selección de la Organización y Pre diagnóstico..... (Pág.10)

SEGUNDA PARTE:

- 2) Diagnóstico..... (Pág.19)

a) Recolección de Datos, aplicación de instrumentos de recolección.

b) Organización y Análisis de la Información.

c) Interpretación de Datos.

d) Explicitación del Diagnóstico propiamente dicho.

TERCERA PARTE:

- 3) Plan de Intervención..... (Pág.38)

a) Justificación en base al Diagnóstico.

b) Marco Teórico.

c) Objetivos de la Intervención a Nivel General y Específicos.

d) Determinación del Área de Intervención y Población afectada.

e) Acciones propuestas a Corto, Mediano y Largo Plazo.

f) Recursos Humanos y Materiales.

g) Criterios de Evaluación del Plan.

6) Listado de Símbolos y Convenciones:



7) Resumen:

La "Policía Judicial de la Provincia de Córdoba", es un órgano que forma parte del contexto general del Poder Judicial de esa misma provincia, y que en su diversificación de tareas, posee a su cargo una determinada cantidad de empleados a los cuales se los denomina Sumariantes, o Secretarios de Actuaciones.

Estos empleados para formar parte de dicho organismo, deben cumplir con ciertos requisitos, uno de los más importantes es el Nivel Académico alcanzado, como así también rendir examen de ingreso. En caso de calificar, deberán ser instruidos con los conocimientos necesarios para ocupar estos puestos.

Estos empleados una vez que ya forman parte de este ente judicial, son designados a estas "unidades judiciales" donde redactan por escrito las denuncias que los ciudadanos desean poner en conocimiento a la justicia.

Ante esta situación, y a razón de comentarios puntuales de las personas que alguna vez tuvieron que denunciar un delito en algunas de estas unidades judiciales, se pone en manifiesto el descontento con todo tipo de observaciones poco afortunadas con respecto al desempeño de estos empleados, razón por la que se decidió realizar este trabajo de intervención.

A partir del Pre diagnóstico, tomando como referencia las entrevistas preliminares a los ciudadanos y otras evidencias constatadas en estas sedes judiciales, se llegó a la siguiente delimitación provisoria del problema, que radica en la carencia de un verdadera capacitación y aprendizaje previo que debieran tener estos empleados para poder desempeñarse de manera autónoma en su puesto de trabajo. Ya que en la actualidad, dependen de la ayuda que le pudiera brindar alguno de sus compañeros con más experiencia por su antigüedad. Evidenciándose también, que no existe entendimiento y coordinación con el personal policial uniformado cuando hacen entrega de un procedimiento de similares características y otro tipo de situaciones.

Este estudio de intervención, tiene como meta obtener por medio de aquellos sumariantes antiguos que ya han adquirido importantes conocimientos, un plan de instrucción, con la finalidad de que sus pares novatos antes de ocupar su puesto de trabajo, logren adquirir y poner en la práctica lo aprendido antes de ocupar su puesto.

Se planteó así como objetivo general: Diseñar un Programa de Capacitación para el Área de Sumarios de la Policía Judicial, que desarrolle en los sumariantes la capacidad necesaria para efectivizar su trabajo.

El Marco Conceptual, sobre el que se basa la Intervención, tiene en cuenta el Sistema de la Administración de los Recursos Humanos, conjuntamente con las evaluaciones de las necesidades de capacitación, el diseño de un programa de capacitación, principios de aprendizajes o pedagógicos, los enfoques de capacitación, y por último la evaluación de la capacitación.

El Diagnóstico se apuntaló sobre la información recogida a través de entrevistas, encuestas, observación directa en las distintas unidades judiciales, e inclusive el análisis documental, los cuales arrojaron como resultado una serie de consideraciones sobre el tema en cuestión.

De esta manera se logró confeccionar una propuesta de intervención que por medio de su justificación y objetivo, se sugiere un plan específico de Capacitación. El cual tiene como finalidad, cubrir las expectativas y necesidades que este tipo de trabajo posee como problema en la actualidad.

8) Palabras claves:

CAPACITACIÓN

INDUCCIÓN

SUMARIANTES ó Secretario de Actuaciones

SUMARIOS

CONOCIMIENTOS

EXPERIENCIA

MEDIOS

RECURSOS

9) Introducción:

Por medio de este Trabajo Final de Grado, se ha logrado individualizar y analizar, cuales son los actuales métodos que utiliza la Policía Judicial para instruir a sus nuevos empleados.

Estos empleados, al haber adquirido los conocimientos brindados por su institución, deben receptor denuncias al público en los diferentes lugares establecidos para hacerlo, es decir en las denominadas Unidades Judiciales. Al poco tiempo, dejan entrever falencias en cuanto a su proceder en su trabajo, según lo manifestado por el público que alguna vez ha tenido que efectuar algún tipo de denuncia, y corroborado aún más, por los Superiores de estos empleados, que aceptan verbalmente que existen tales problemas en cuanto al desempeño laboral de los mismos. Así también lo afirman, aquellos empleados del mismo rubro con bastante antigüedad, que en más de una oportunidad tienen que ayudar laboralmente a sus nuevos compañeros.

Lo mencionado anteriormente, fue motivo suficiente para el análisis y estudio de esta temática tan particular. Sin obviar, que esta Institución hasta el presente, no ha elaborado una precisa y puntual capacitación para este tipo de trabajo tan particular.

Es por ello que dicha Tesis, se focaliza en cotejar, como en la actualidad se instruyen a esos empleados, mientras se sugiere una propuesta de capacitación renovadora que surja de la misma institución y que a la vez le sea útil.

Esta Tesis, en su primera parte hace alusión a la presentación de dicha institución, es decir: "La Policía Judicial de la Provincia de Córdoba en la República Argentina". También, en cuanto a los pormenores en el desempeño de los nuevos empleados en su puesto de trabajo, con comentarios desfavorables del público cuando han tenido que realizar algún tipo de trámites en las unidades judiciales, aparte de las opiniones atinadas del mismo tenor por parte de sus Superiores y empleados antiguos.

En la segunda parte, se expone la manera que esta Organización utiliza para inducir al empleado a dicho puesto de trabajo, mediante una capacitación generalizada con los recursos y medios que posee.

La tercera parte, comprende los objetivos a tener en cuenta para poder diseñar y sugerir un plan de capacitación viable para este tipo de puesto laboral.

En la cuarta parte, se presenta un Marco Teórico fundamentado ante dicha cuestión, basándose en constatar las verdaderas necesidades de capacitación que esta institución necesita para con sus empleados. Aparte de saber diseñar, transmitir y llevar a la práctica un programa de capacitación conteniendo todos los procesos pedagógicos de aprendizajes. Sin descartar las aptitudes, conocimientos y habilidades que estos empleados deberán poseer para no ser descartados ante una evaluación de los mismos antes de ser designados a sus puestos.

En la quinta y última parte, se sugieren para este plan de intervención, todas las acciones y propuestas posibles a corto, mediano y largo plazo, con los recursos humanos y materiales que necesitaría esta Organización para llevar a cabo el cometido. Objetándose, criterios que se han propuesto para evaluar dicho plan capacitación, donde lo que se espera como resultado y proyección, es lograr que el empleado judicial esté capacitado como corresponde, y así, sentirse seguro e independiente en su puesto de trabajo.

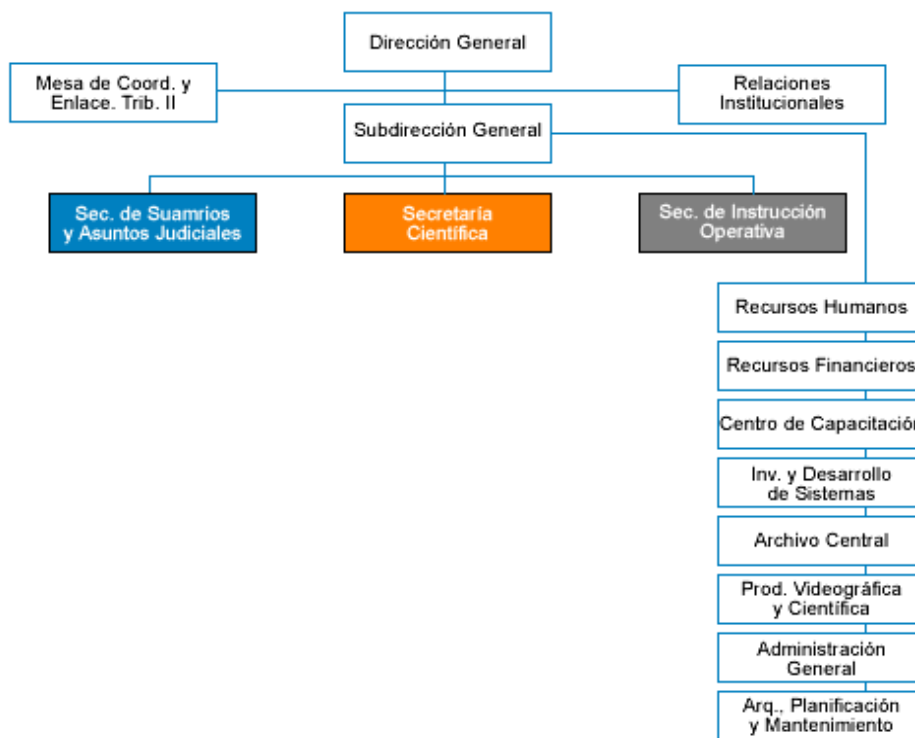
En pocas palabras y como conclusión, la mejor herramienta que posee cualquier organización para instruir a sus empleados, es la Capacitación propiamente dicha.

10) Desarrollo.

PRIMERA PARTE

1) Selección de la Organización y Pre diagnóstico.

Presentación de la organización: Esta Joven Organización, a la cual se hace referencia, “**La Dirección General de la Policía Judicial**”, ubicada en la Ciudad Capital de Córdoba en la República Argentina, sito en la calle Duarte Quirós 650, forma parte del órgano del Ministerio Público Fiscal del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba. A continuación, pasaremos a explicar su función y Estructura, pues en su Organigrama como primer ítem importante, representa La Dirección. En segundo Lugar, una Subdirección. Posteriormente, se divide en la actualidad en tres Secretarías, que a su vez, contienen otras áreas que dependen de otras para lograr sus objetivos. Dichas áreas, son: El Área de Secretaría de Sumarios y Asuntos Judiciales, El Área de Secretaría Científica y por último El Área de Instrucción Operativa.



En esta oportunidad, solamente se hará hincapié en una de las tres divisiones, es decir, la denominada **SECRETARÍA de SUMARIOS y ASUNTOS JUDICIALES**.

Esta SECRETARÍA, tiene a su cargo TODAS las Unidades Judiciales que se encuentran dentro del territorio de la Provincia de Córdoba, siendo éste el lugar de observación y análisis del presente trabajo.

Existen Veintiocho Unidades Judiciales en todo el ámbito territorial de la ciudad de Córdoba, otras, se encuentran en algunas ciudades del interior de la Provincia de Córdoba. Las mismas, están ubicadas estratégicamente en diferentes sectores neurálgicos de la geografía urbana, para que el público, pueda dirigirse a denunciar los distintos hechos delictuales.

En estas sedes judiciales, el personal que se encuentra atendiendo al público lo hace las 24 horas y en los 365 días del año, incluidos los feriados que existen en el calendario anual.

La Policía Judicial, es además, una Institución de carácter profesional técnico científica, con un numerario en su totalidad de novecientos empleados (en la actualidad quinientos son sumariantes, y los demás se encuentran en otras áreas científicas), que colaboran con la administración de justicia en la investigación de los delitos de acción pública.

Su misión es esencialmente, investigar los delitos cometidos en la provincia, reuniendo las evidencias y pruebas útiles para que los Fiscales puedan actuar ante los Jueces, reclamando una decisión justa, basada en la verdad. Además, recoge y examina los elementos probatorios que permiten identificar a los culpables de un delito, y dar base a una acusación; o determinar su desvinculación con el proceso, conforme a los informes recabados de la ciencia, la técnica, y la experiencia.

Según informaciones recabadas a fines del año 1996, la Policía uniformada de la Provincia efectuó una redistribución de su mapa jurisdiccional, creando más de cuarenta precintos que cubren todo el radio de la ciudad y la provincia de Córdoba.

Unidad Judicial	Dirección de la Sede	Teléfonos	Email	Precintos
1	Corrientes 534 - Centro	433-2647/2648	ujudicial1@justiciacordoba.gov.ar	1
2	Santa Rosa 1345 - Alberdi	433-2649/2650	ujudicial2@justiciacordoba.gov.ar	2
3	Av. Renault 927 - Sta. Isabel	433-3400/3401	ujudicial3@justiciacordoba.gov.ar	7
4	Buenos Aires 525 - Nva. Córdoba	433-2651/2652	ujudicial4@justiciacordoba.gov.ar	4 y 39
5	Av. Vélez Sarsfield 748 - Güemes	433-4504/4505	ujudicial5@justiciacordoba.gov.ar	5
6	Av. Tronador 2464 - Pque. Vélez Sarsfield	433-3402	ujudicial6@justiciacordoba.gov.ar	6 y 9
7	Asturias 1840 - Colón	433-8580/81	ujudicial7@justiciacordoba.gov.ar	10, 11 y 12
8	Av. Sabattini 3500 - Maipú	433-8582/8583	ujudicial8@justiciacordoba.gov.ar	13 y 14
9	San Jerónimo 2026 - San Vicente	433-8584/8585	ujudicial9@justiciacordoba.gov.ar	15
10	Sequeira y Sufrategui - Empalme	433-8610/8611	ujudicial10@justiciacordoba.gov.ar	16 y 17
11	Av. 24 de Septiembre 1455 - Gral. Paz	433-9161/9162	ujudicial11@justiciacordoba.gov.ar	19
12	Padre Luis Monti 1433 -	433-	ujudicial12@justiciacordoba.gov.ar	20

	Alto Alberdi	2655/2656		
13	Santiso y Moscoso- Residencial América	433- 6030/6031	ujudicial13@justiciacordoba.gov.ar	22
14	Antonio del Viso Alta Córdoba	756-433- 6032/6033	ujudicial14@justiciacordoba.gov.ar	24
15	Av. Castro Barros San Martín	766-433- 6034/6035	ujudicial15@justiciacordoba.gov.ar	23
16	Suárez de Figueroa Marqués de Sobremonte	550-433- 5140/5141	ujudicial16@justiciacordoba.gov.ar	25
17	Juan B. Justo Guiñazú	6500-433- 2810/2811	ujudicial17@justiciacordoba.gov.ar	27
18/19	Recta Martinoli Esq. Laplace- Cerro de las Rosas	03543- 446292/93	ujudicial19@justiciacordoba.gov.ar	28 al 35
20	León Pinelo 32- Alto Alberdi	433- 7800/7801	ujudicial20@justiciacordoba.gov.ar	3
21	Gilardo Gilardi Los Naranjos	1451-433- 3403/3404	ujudicial21@justiciacordoba.gov.ar	36, 40 y 41
22	Duarte Quirós 3242- Alto Alberdi	433- 7802/7803	ujudicial22@justiciacordoba.gov.ar	37 y 38

Las Unidades Judiciales Especiales, no tienen asignada su competencia en función a una distribución territorial de actuación, sino que intervienen en aquellos hechos que, por razón de su tipología, características, trascendencias y particularidades de los bienes jurídicos protegidos, requieren una especial preparación para su investigación y esclarecimiento. Así, están constituidas estas Unidades Judiciales dentro de la ciudad capital:

Unidades Judiciales Especiales	Dirección	Teléfonos	Email
Sustracción Automotores	de Avda. Colón 1250	433-2657-4287185	sautomotores@justiciacordoba.gov.ar
Homicidios	Avda. Colón 1250	433-2659-4287188	homicidios@justiciacordoba.gov.ar
Delitos Especiales contra la Honestidad y las Personas	Avda. Colón 1250	433-2658-4287186	despeciales@justiciacordoba.gov.ar
Delitos Económicos	Avda. Colón 1250	433-2640-4287189	deconomicos@justiciacordoba.gov.ar
Robos y Hurtos	Avda. Colón 1250	433-2693-4287187	ryhurtos@justiciacordoba.gov.ar
Accidentología Vial	Misiones Esq. Félix Aguilar	433-1468/1639	accidentologia@justiciacordoba.gov.ar
Unidad Judicial de La Mujer y el Niño	Rondeau 258	4331484	mujeryelniño@justiciacordoba.gov.ar
Unidad Judicial de Violencia Familiar	Duarte Quirós 650	4331635	violenciafliar@justiciacordoba.gov.ar

Todas las Unidades Judiciales se encuentran compuestas jerárquicamente de mayor a menor de la siguiente manera:

- a) Ayudante Fiscal
- b) Jefe/a de Área
- c) Sumariantes o Secretarios de Actuaciones.

a) El Ayudante Fiscal, (abogado), es quien se encarga de leer, impartir, y controlar en forma definitiva, todas las actuaciones sumariales que los Secretarios de Actuaciones recepten a los ciudadanos damnificados.

b) El Jefe / ó / La Jefe de Área, tiene el cometido de fiscalizar aquellos sumarios en trámite, o que ya estén terminados. También gestiona trámites que pueden haber quedado sin terminar por los demás empleados de la unidad judicial. Pues los sumariantes, aparte de atender el público cara a cara, llevan adelante otros trámites y directivas de otros expedientes, todo, con el fin de que una vez que dichas actuaciones sumariales, lleguen al Ayudante Fiscal, éste, solamente corrobore todas estas documentaciones diligenciadas, dando el visto bueno o no, para su prosecución o terminación.

c) El Sumariante, o Secretario de Actuaciones, es aquel empleado/a que atiende al público en general, cuando este se hace presente en cualquiera de las unidades judiciales existentes en la Ciudad y la Provincia de Córdoba.

Es él, quien como primera medida, escucha la problemática que da a conocer el ciudadano ante un hecho delictual, acontecido, o, a acontecer. Aparte, contiene la ira y desesperación que posee el perjudicado, ante lo que le ha sucedido.

Luego de escuchar atentamente lo manifestado por el ciudadano, el Sumariante procede a invitar al interesado a tomar asiento dentro del recinto judicial, con la finalidad de receptarle la denuncia en el sistema informático.

El Empleado, sentado al frente de su escritorio con su respectiva computadora, solicita a la persona que se encuentra frente suyo, todos sus datos personales, y después de ello, efectúa distintos tipos de interrogatorios para plasmarlo en el papel. Dicho documento, luego se imprime, quedando todo asentado lo que ha sucedido, y se quiso denunciar.

Una vez que el ciudadano lee la denuncia, de conformidad, firma. Por último menester, el empleado, proporciona una constancia del trámite realizado al denunciante.

También, existen casos, donde personal policial uniformado, es atendido por los Secretarios de Actuaciones, quienes le receptan en las distintas unidades judiciales, el procedimiento. Esto se lo suele denominar en la jerga como: Entregado de oficio.

La policía uniformada, también actúa y denuncia un hecho delictual, ya sea por haberla observado en la vía pública, o bien, por haber sido alertado por la sociedad, ante alguna circunstancia irregular.

Cada Denuncia receptada por los Secretarios de Actuaciones, se denominan “SUMARIOS”, encontrándose identificados cada uno de ellos, de manera numérica, y diligenciados por los empleados judiciales que receptaron las mismas.

Ahora bien, en cuanto a las reflexiones que se tienen del **Pre-diagnóstico** de esta organización tan particular, se observa de acuerdo a las distintas personas entrevistadas en las unidades judiciales, un sin número de situaciones que a continuación se pasan a considerar.

En un altísimo porcentaje, los ciudadanos creen que los empleados judiciales, (Sumariantes o Secretarios de Actuaciones), son empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba Uniformada, cosa que lógicamente no es así, ya que valga la redundancia, los empleados judiciales forman parte de la Dirección General de la Policía Judicial de la Provincia de Córdoba, lo que trae aparejado, diversas situaciones incómodas para las partes, cuando se entrevista al damnificado ante un hecho delictual.

Pues el público, muchas veces, pone de manifiesto su elevada agresividad verbal y gestual, reclamando ante las autoridades judiciales, una respuesta rápida ante su problemática.

En cuanto a las evidencias que un ciudadano denunciante puede percibir desde el momento que se hace presente en alguna de las sedes judiciales, los mismos pueden comprobar lo siguiente:

Las personas que por primera vez, se hacen presente ante una sede judicial para efectuar una denuncia, no saben discernir a dónde realizarla, pues la mayoría de los edificios judiciales, se encuentran acoplados en el mismo lugar, con el personal policial uniformado que pertenecen a la otra gran organización, que es la Policía de la Provincia de Córdoba.

Pues en la mayoría de estas situaciones, son los empleados uniformados quienes tienen el primer contacto con el ciudadano común ante la problemática que va a plantear, siendo derivado, trasladado - o- acompañado a la unidad judicial que corresponda para que pueda denunciar lo ocurrido.

La Sociedad en su conjunto, ante la falta de información por parte de las Autoridades que deberían hacerlo, por lo general, ignoran de los lugares donde debe hacerse presente para radicar una denuncia. Todos los delitos no son iguales, por lo que ante un delito en particular, esta Organización ha creado unidades judiciales muy específicas, con el fin de poder brindar respuesta a las distintas tipologías delictuales que la sociedad exterioriza.

Generalmente los interesados en denunciar, se encuentran de pie ya que no existe la cantidad apropiada de sillas /o/ asientos para esperar su turno en ser atendidos. Además, se carece de la infraestructura edilicia, en cuanto a la existencia de baños públicos adecuados, etc.

El horario donde más personas se aglomeran para efectuar denuncias, suele ser por lo general en horas de la mañana, donde los ciudadanos al esperar ser atendidos, emanan verbalmente su descontento y mal humor, producto de las largas horas que tal vez deben esperar para ser atendidos.

Lógicamente, los ciudadanos que realizaron el trámite luego de una larga espera, se retiran insatisfechos por la manera de haber sido atendidos. E inclusive, se horrorizan por ver que algunos empleados judiciales, dependen de un tercero para poder concluir el trámite requerido por el interesado damnificado.

Otra cuestión, se encuentra relacionada con aquellas personas que ya denunciaron, y por distintas circunstancias, deben presentarse nuevamente a la unidad judicial para concluir algún trámite pendiente, o bien, puede que hayan sido citadas por el Magistrado Interviniente en la causa que ese ciudadano denunció y de la cual se está investigando.

Algunas de las equivocaciones más comunes por parte de los Secretarios de Actuaciones, se comenten cuando se proporcionan las constancias u oficios judiciales, que luego son presentados a la autoridad competente. Lo que trae aparejado, que dicho trámite, debe ser realizado nuevamente, ocasionándole al ciudadano común, una pérdida de tiempo.

Otra consideración destacada en cuanto a las declaraciones de algunos Empleados Jerárquicos o Magistrados, que ante algún medio de comunicación social, se han animado a expresar, es como hace un determinado Letrado en su función, para tratar de analizar y dar solución, si la existiera, a la cantidad de causas que hay en los recintos judiciales. Haciendo entrever que de todos los sumarios, o causas judiciales que de importancia existen, se priorizan las que poseen ciudadanos aprehendidos, (presos), por algún delito cometido, siguiendo después las denuncias de Violencia Familiar, y otras como la que corresponden a la Honestidad y de las Personas, las referentes a la De la Mujer y el Niño, y toda la temática que engloba este tipo de causas.

Los Letrados, también hacen hincapié en los problemas existentes que hoy posee la Justicia, donde los gobiernos de turno, debería proporcionar los medios necesarios al Ministerio Público Fiscal, proporcionándole empleados capacitados, construir nuevas sedes judiciales acordes a todas necesidades, nombrar más personal en las distintas áreas, e inclusive modificar o implementar algunos procedimientos que aporten mayor eficacia y eficiencia. Pues con estas medidas Pro-Activas, se obtendrían resultados muy favorables, ante una demanda social hambrienta, que aguarda una respuesta contundente por parte de la justicia.

SEGUNDA PARTE

2) Diagnóstico

(Recolección de Datos, Organización y análisis de la Información e Interpretación de los datos, Explicitación del Diagnóstico propiamente dicho).-

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos en este trabajo son: **Entrevistas**, realizadas al Encargado del área de RRHH, Ayudantes fiscales de distintas unidades judiciales y empleados en su función de sumariantes.

Encuestas: tomando como dato que la población general en cuanto al personal existente en secretarios de actuaciones es de quinientos empleados, y como procedimiento, se le extrae de ese total, una determinada cantidad de sumariantes como muestra del total, siendo la cantidad extraída de unos cincuenta sumariantes.

Análisis documental: Se corresponde a los documentos que se obtienen de medios gráficos.

Considerando las herramientas anteriormente especificadas y con el objeto de recabar información de la actividad que desempeñan los sumariantes, se revela lo siguiente:

Al utilizar la primera herramienta, la ENTREVISTA, y haciendo hincapié en el tema de la INDUCCION, se indagó acerca de cómo se encontraban los nuevos empleados, en cuanto al conocimiento y habilidades que deben poseer para desarrollar dicha función específica en su puesto de trabajo. De ello se obtuvo que en la primera entrevista al encargado del departamento de Recursos Humanos, manifestara que solamente “los nuevos empleados reciben información sobre la institución a nivel general”, lo que evidencia una respuesta débil y no concluyente al tema planteado. Mientras que al consultarle lo mismo a los Ayudantes Fiscales, que se encuentran como la autoridad máxima de las unidades judiciales que presiden, los mismos sostienen que “los nuevos sumariantes, poseen conocimientos y

los procedimientos básicos a cerca de que es lo que se debe hacer una vez que ocupan el puesto”. Es decir, que la dirección General de la Policía Judicial, ante el análisis de la inducción sobre los nuevos empleados, solo se basa en la presentación de la institución, haciendo conocer el edificio central, las distintas áreas que comprende y las distintas unidades judiciales que posee a su cargo dicho organismo. Aparte, brinda a los empleados, lineamientos muy básicos e iniciales que hacen al puesto propiamente dicho. Por consiguiente, la interpretación que deja entrever esta institución, es la de no hacer ahínco a brindar todos los conocimientos y procedimientos para el nuevo sumariante, aporte vital para que pueda desarrollar sus tareas en su puesto de trabajo. Además, da la impresión, de No posee como objetivo principal la integración del empleado a los aspectos que hacen a la tarea, ni a la relación con su ámbito de trabajo, aportando únicamente argumentos de su existencia y proceder como Organización.

Mientras que con respecto a la **CAPACITACIÓN en GENERAL**, según las declaraciones vertidas por las autoridades, en este caso el **Encargado de Recursos Humanos**, es que *“Existe un Área de Capacitación en el Edificio Central de la Dirección de Policía Judicial, en la cual se explica a los sumariantes la modalidad sobre como receptor denuncias y cómo gestionar el seguimiento de las mismas, a nivel general. Este proceso, es de aproximadamente una semana, y se establece que en la práctica se formarán como sumariantes propiamente dichos.”*

Mientras que los **Ayudantes Fiscales** referente a este ítem insisten en que *“Los sumariantes no tienen una capacitación previa que les permita ser autónomos en su puesto de trabajo, solo algunos lineamientos generales. Además de sostener, que “Actualmente un sumariante, para poder desempeñarse correctamente en su puesto, se estima un tiempo de entre 5 y 8 meses”*. Evidentemente, el análisis de lo mencionado antes, nos hace ver que existe coincidencia de criterios en cuanto a las opiniones sobre la metodología actual de “capacitación”, pues se limita a transmitir lineamientos generales, sin procurar ni ser

específico en el aprendizaje del sumariante, lo que genera en el empleado, inseguridad al momento de receptor las denuncias.

Logrando el Secretario de Actuaciones, su verdadera autonomía de trabajo, solamente con el transcurrir del tiempo. En decir, que esta organización, cree interpretar correctamente su rol en cuanto a saber capacitar a sus empleados que recién ingresan, pero que en su proceder, el resultado es totalmente el opuesto. Lo que trae aparejado a nivel general, una carencia absoluta de dicha gestión con respecto a este punto, donde debería saber capacitar a sus trabajadores para hacer a alguien apto, y así, habilitarlo para lo cual ha sido convocado. Aparte, deja entrever que no existe ninguna evaluación previa antes de que el futuro sumariante sea designado definitivamente a su puesto. Pues con un control evaluativo, se sabría, donde se sitúan la mayor cantidad de inconvenientes, aparte de mostrar que no hay objetivos pre-establecidos, ni un programa de capacitación que refleje los resultados positivos o negativos.

En cuanto a los **Medios y Recursos que posee la Organización** para llevar a cabo la eficacia y eficiencia de Todas las Unidades Judiciales, **los Ayudantes Fiscales**, que son la cúspide jerárquica de estas sedes, esbozaron las siguientes declaraciones en relación a la actividad de los sumariantes: *“La cantidad de Secretarios de Actuaciones designados a las sedes judiciales, son insuficientes. No solo para diligenciar la gran cantidad de expedientes, sino también, para cubrir los distintos turnos de horarios semanales, de trasnoches, feriados, y fines de semana”*. Otra situación, es que *“Los sumariantes para poder cumplir con las Directivas de cada sumario en trámite, dependen únicamente de los comisionados que son empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba”*. Y, relacionado con el último párrafo, *“Las Investigaciones que deben efectuarse en cada sumario, al no existir recursos e insumos apropiados, solamente se efectivizan cuando son hecho relevantes, o bien, cuando existen indicios incuestionables sobre un caso en particular”*.

Por último, otras apreciaciones personales que se obtuvieron fueron que el **Encargado de Recursos Humanos** sostenga que *“La Dirección General de la Policía Judicial, provee a Todas las Unidades Judiciales, todos los equipamientos y elementos de trabajo que necesitan los sumariantes.”* Y que *“Todas las Sedes Judiciales, dependen ante las Investigaciones que deben efectuarse en cada trámite judicial de la que realiza por su parte, el personal policial de la Policía de la Provincia de Córdoba”*. Añadiendo como cierre, que *“Las Unidades Judiciales ante cualquier trámite de rutina o de urgencia, dependen indefectiblemente de los medios y movilidad que posean los comisionados para poder efectuarlos”*.

Ante tales fundamentos obtenidos, el análisis que refleja dicho argumento, es que existe un déficit entre la cantidad de empleados que hay, y los que realmente deben existir. Lógicamente, con el fin de poder satisfacer los trámites demandantes que exige el tratamiento de las actuaciones sumariales.

Dicha insuficiencia de empleados y recursos, se da tanto a Nivel Judicial como a Nivel de la otra Organización que es la de los empleados de la Policía Uniformada o de Civil de la Policía de la Provincia de Córdoba.

Pues conjuntamente, ambas instituciones, se sirven de apoyo una a la otra para poder efectivizar las investigaciones inherentes a cada sumario judicial en trámite. Estas carencias, afectan directamente al trabajo en sí de lo que las unidades judiciales necesitan para poder realizar su rol, para lo cual fueron creadas. Evidentemente, se puede observar que no existe una provisión de recursos necesarios y adecuados, por parte de la Dirección General de la Policía Judicial para llevar a cabo la tarea diaria. Ante esto, la interpretación que se puede discernir respecto al tema, es que esta Organización como cualquier otra, necesita poseer para su propio y correcto funcionamiento, sus propios recursos económicos acordes a los gastos que esta genere. Por lo que debería poseer un numerario de personal coherente ante el servicio que presta, un capital de insumos respaldado en forma continua, y

un tiempo prudencial para dar cumplimiento a los expedientes judiciales.- Y lo que es aún más importante, no depender de otra organización para poder llevar a cabo su cometido.

Otro argumento importante a tener en cuenta, es la **Experiencia Laboral de los Empleados**, que mediante las declaraciones vertidas que se obtuvieron por parte de las siguientes autoridades, se pudo obtener que el **Encargado de Recursos Humanos** expresara que *“Las Actuaciones Sumariales donde se encuentran involucradas personas aprehendidas, complican al nuevo empleado en cuando a su proceder para receptar el procedimiento adecuado, acudiendo a la asistencia por parte de un empleado con mayor experiencia”*.-

Por su lado, en cambio, los **Ayudantes Fiscales** esbozaron que *“Los Secretarios de Actuaciones recién incorporados a su faz laboral, preguntan a sus antiguos compañeros que antes de ser sumariantes eran policías uniformados, sobre los procedimientos puntuales a la hora de receptar una Denuncia, a razón de que estos, saben cómo gestionar dicha causa por su experiencia anterior”*. Otro agregado fue que *“Los empleados que debutan ante la recepción de denuncias de Violencia Familiar, son ayudados por algún empleado antiguo que le indique que debe hacer”*.

Es cierto que ante tales argumentos llevados al análisis, se identifican procedimientos muy puntuales, en los que un empleado nuevo, le es necesario acudir indefectiblemente a la experiencia de un compañero de mayor antigüedad. Mejor aún, si el empleado antiguo en su pasado fue Ex-personal policial uniformado de la Policía de la Provincia de Córdoba, que por su experiencia, su aporte y soporte para el empleado nuevo es de vital importancia.

Se observa que donde hay mayores inconvenientes, es en aquellos procedimientos judiciales con personas detenidas, como así también los de la temática de Violencia Familiar.

En cuanto a la Interpretación referente a este método utilizado, la experiencia de un empleado experto, satisface las necesidades que se desean obtener el nuevo empleado. Dichos conocimientos que anhela poseer el aprendiz, sin olvidar la inspección por parte de

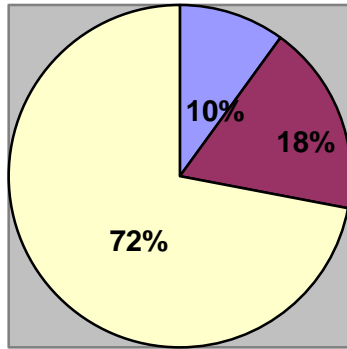
su Supervisor, es el reflejo carente de una capacitación previa que debió tener ese empleado antes de cubrir el puesto que desempeña.

Pero ante la realidad existente, el nuevo empleado con el tiempo, podrá lograr tomar decisiones sin llegar a consultar a terceros, a razón de haberse fortalecido en cuanto a los conocimientos adquiridos y concebidos por parte de sus antiguos compañeros. La fractura a destacar entre las partes, radica en que esta actividad, se realiza sin una supervisión adecuada, que regule y maneje la situación, de modo conveniente para cada caso en particular. Pues esta “técnica”, que esta siendo empleada casualmente por los empleados con antigüedad hacia los nuevos sumariantes, de boca en boca, al no estar regulada por alguien educadamente, no permite que se obtengan de ella, el mayor beneficio posible que la misma pueda generar.

A continuación exponemos la segunda herramienta utilizada, es decir la **Encuesta**, de acuerdo con la población antes mencionada.

Este procedimiento esta orientado en primer orden al tema referente a la **INDUCCIÓN**, y teniendo en cuenta a los empleados encuestados, se les pregunta si la Organización, por medio de sus representantes, le informó acerca de las características del puesto que ocuparían a futuro y los mismos responden que:

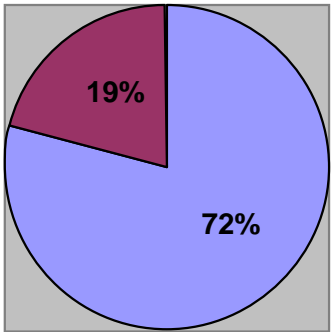
Fueron suficientemente informados sobre dicho puesto a ocupar, siendo esto representado con el diez por ciento en el gráfico que a posterior se muestra. Otro dieciocho por ciento responde que solamente tuvo una breve información. Mientras que en un setenta y dos por ciento, como porcentaje mayor, evidencia una escasa información sobre el puesto que iban a cubrir.



■ Suficiente ■ Breve □ Escasa

Al analizar esta información, la mayoría de estos empleados judiciales, pone de manifiesto, la escasa información que se les brindó en aquella oportunidad, con respecto al puesto a cubrir a futuro. Debiéndose interpretar, que luego de que se esta Organización recluta y selecciona a las personas indicadas para cubrir dichas vacantes, a posterior, se lleva a cabo una etapa de orientación en la cual proporciona información y conocimientos generales. Todo, con la finalidad de lograr el cometido con sus nuevos empleados. Pero que indudablemente, dicha información, es insuficiente.

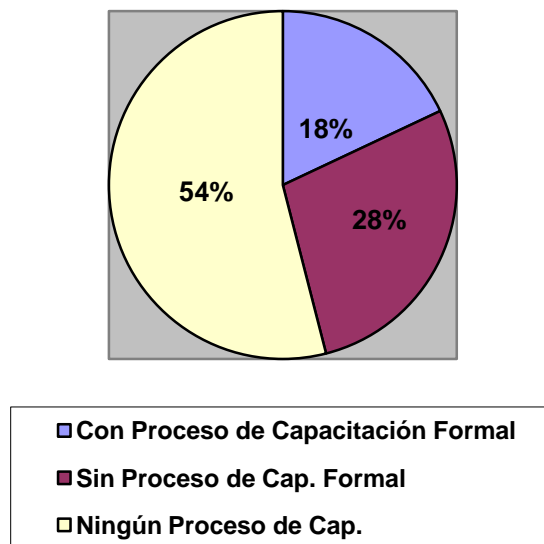
Otro objeto de análisis, teniendo en cuenta si existió o no un Proceso Formal de Inducción, son los siguientes porcentajes obtenidos.



■ Proc. Formal de Inducción
 ■ Proc. Informal de Inducción

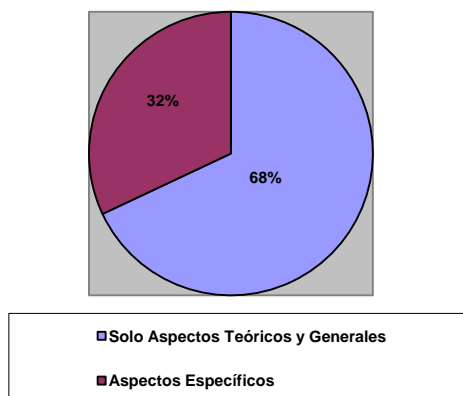
La Mayoría de los encuestados, en este caso un setenta y dos por ciento, manifiesta la ausencia de un Proceso Formal de Inducción. Mientras que en un Porcentaje menor, es decir el de un diecinueve por ciento, responde lo contrario. Toda Organización, sabe que todo proceso de inducción formal tiene como objetivo principal la integración del empleado a todos los aspectos que hacen a la nueva tarea, como así también, la relación con el ámbito de trabajo, con el fin de que pueda aprender sus funciones más rápidamente. Pero, que ante este acontecimiento, se interpreta que la brecha radica, en que solo una minoría de empleados, tiene acceso a estos programas de inducción. Quedando el resto limitado a ser integrado a sus tareas, en un plazo mucho más amplio.

Referente al tema de **Capacitación en General**, el siguiente análisis que se coteja, es que la mayor parte de la población encuestada, NO ha recibido ningún tipo de Proceso de Capacitación puntual, ya sea formal o no. Este índice se representa con el cincuenta y cuatro por ciento de porcentaje.



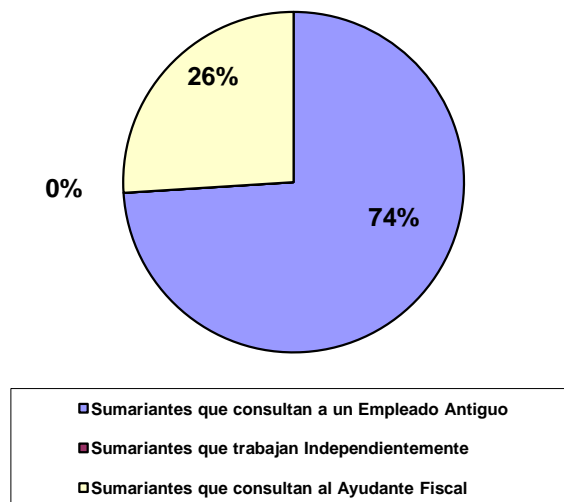
En el sector de las Minorías, indicado con el dieciocho y veintiocho por ciento de porcentaje, se observa que existen sectores que según las encuestas recabadas, algunos empleados tuvieron acceso a un proceso de capacitación, mientras que otros definitivamente no, siendo un porcentaje relativo entre las partes indicadas.

Otra valoración a analizar, es que de dichas capacitaciones, los empleados encuestados, esgrimen verbalmente que solo se les informa de aspectos teóricos y generales, que no hacen a la función laboral que a futuro van a desempeñar. Representado esto gráficamente, en un sesenta y ocho por ciento. Mientras que el otro grupo, se centra en aspectos específicos a la tarea del futuro sumariante. Porcentaje este representado en un treinta y dos por ciento.



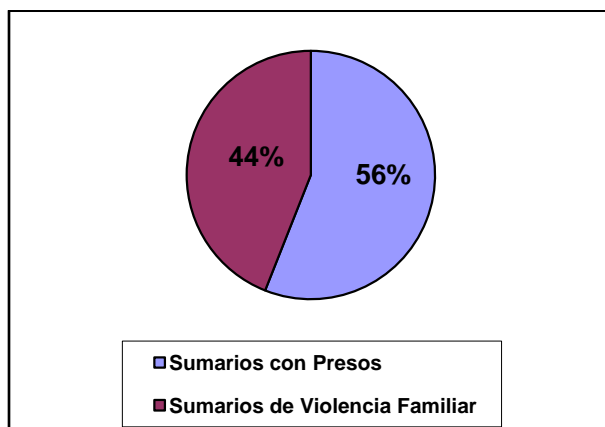
También, en este ítem, se refleja que la mayor parte de los empleados consultados, en cuanto si para poder realizar sus tareas suelen consultar a un empleado más antiguo, estos responden que efectivamente es así. Proporción está representada en un setenta y cuatro por ciento. Mientras que al insistírseles, si aparte de preguntar a un compañero con antigüedad como deben realizar algún trámite, a quien le preguntarían, estos responden que se dirigen al Ayudante Fiscal. Valor este representado en un veintiséis por ciento.

Quedando a la vista, un porcentaje sin respuesta valorativa, donde se comprueba la falta de autonomía del empleado como sumariante en su puesto de trabajo, todo a razón de una inexistente Proceso de Capacitación previa por parte de esta Institución. Representado esto con 0%.-



Entre los datos y análisis que anteriormente se ha observado, también se destaca la complejidad que se les presenta a los nuevos empleados cuando tienen que receptor una denuncia compleja, según la tipología del hecho delictual.

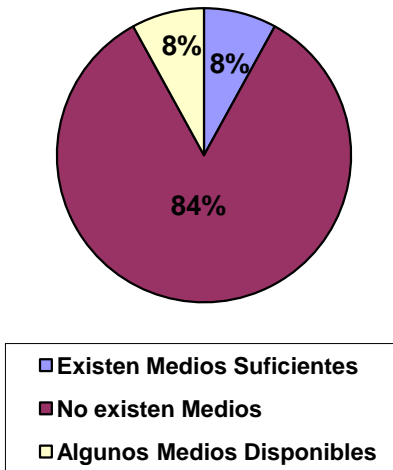
Pues los sumarios que reflejan más complejidad, se observan que son aquellos donde existen personas aprehendidas, (presos), como así también, los de la temática de Violencia Familiar. En resumen, el cincuenta y seis por ciento son los relacionados con personas detenidas por algún delito grave, mientras que un cuarenta y cuatro por ciento, son los relacionados con respecto a los innumerables casos problemáticos que la célula de la sociedad posee, que es núcleo familiar.



Como cierre, se interpreta que ante toda esta cantidad de datos analizados, generalmente la mayoría de los secretarios de actuaciones, aseguran de una manera u otra, no haber recibido algún Proceso de Capacitación Formal. Y que pobremente en casi todos los casos, “algún tipo de preparación”, sólo duró siete días.

En ese lapso de tiempo, se abordan aspectos teóricos y generales, dejando de lado el caudal de información que por sí solo brindan las unidades judiciales, que de ir preparando y climatizando al nuevo empleado en las mismas sedes judiciales, junto a distintos casos delictuales que se presentan llevándoselos a la práctica, sería de mucho utilidad para esos empleados. Pues el Proceso de Capacitación que se brinda para que un sumariante ocupe el puesto que se le asigna, es totalmente insuficiente.

En lo referente al tema **Medios y Recursos**, que el Secretario de Actuaciones logre efectivizar su trabajo diario, se individualiza las siguientes circunstancias.



La mayor parte de la población encuestada, coincide, en que no existen medios disponibles para efectivizar el trabajo diario que necesita satisfacer el sumariante, situación está representada en un ochenta y cuatro por ciento.

Ya que el resto, se reparte igualmente entre los que consideran que poseen medios suficientes y los que creen que esta Organización tiene sólo algunos medios disponibles. Representación está en partes iguales, en un ocho por ciento cada una.

Fundamento este, que para diligenciar cualquier tipo de investigación en un sumario, o bien citar a personas, trasladar personas en medios de movilidad, diligenciar alguna directiva urgente, llevar o traer oficios judiciales a la Fiscalía o Juzgado de Menores para la unidad judicial, son realizados por personal civil de la Policía de La Provincia de Córdoba, que se encuentran en *comisión*. (*Prestados*):-

Ante tal realidad planteada, se interpreta que esta Institución como otras, debe contar con los insumos necesarios, como materiales, herramientas, y tecnología adecuada para poder llevar a cabo en tiempo y forma su cometido. Pero que en verdad, este ente judicial no solo que no provee como corresponde los medios y recursos propios para hacer frente a esta problemática, sino, que a su vez, depende de otra organización colega para poder dar respuesta a su mérito personal.

Otra perspectiva a analizar, es la **Experiencia Laboral** que los empleados poseen, y que al ser encuestados si consultan a alguien en su lugar de trabajo para poder realizar algún trámite, se pudo cotejar la siguiente información.



En gran porcentaje, se observa que los sumariantes se encuentran seguros en su puesto de laboral, pero siempre, consultan con sus compañeros con respecto a algún trámite que pueda ocasionarles duda. Representación está en un noventa y dos por ciento. Mientras que el porcentaje menor, representado por el ocho por ciento, son los empleados que no consultan por su gran experiencia laboral de años.

Evidentemente, estas dos situaciones, nos hace distinguir e interpretar, que todo empleado por lo general consulta a alguien en su lugar de trabajo. Pero que en este tipo de oficio, el sumariante que lo hace, esta proclive a consultar en primera instancia a su compañero de mayor antigüedad, o bien en el último de los caso, al Ayudante Fiscal.

Ahora, utilizando como tercera herramienta de estudio, la **OBSERVACIÓN DIRECTA**, y ahondándonos en el tema de la **Inducción**, se puede visualizar, una vez que los nuevos empleados se encuentran trabajando en las distintas unidades judiciales que posee esta Organización, que los *Secretarios de Actuaciones que recién empiezan a receptor las denuncias, son ayudados constantemente por otro personal antiguo para poder concluir con dicho procedimiento.* Y que además, los flamantes empleados judiciales *desconocen a donde remitir o requerir los distintos oficios judiciales que se realizan, una vez que se a receptado una denuncia.* Ante estos dos escenarios a analizar y tener en cuenta, se evidencia que una de las situaciones, es que el nuevo empleado, ignora procedimientos que de antemano debería saber para cumplir con su Rol.

Mientras que la otra situación, es que las personas que intentan colaborar con los primeros lineamientos básicos, no se encuentran autorizados ni facultados, para ejercer un proceso de inducción. Ante esta Etapa tan importante para el nuevo empleado que recién se inicia en este rubro, la Organización, cree e interpreta poner en práctica algún proceso de inducción lógico. Pues para ello, utiliza los conocimientos que posee un Secretario de Actuaciones Antiguo, utilizándolo a éste, como una fuente de información donde pueda evacuar sus preguntas, y a la vez, como nexo de adaptación hacia el nuevo empleado en su ambiente de trabajo.

Con respecto a la **Capacitación**, se divisa que existen lineamientos muy vagos, que a la hora de impartir los conocimientos concretos referentes a las tareas y procedimientos que debe realizar el nuevo empleado, no existe una instrucción específica ni un manual de procedimientos que ayude como soporte al recién llegado. Pues, de existir algún elemento de ayuda para el flamante empleado, este, podría lograr desenvolverse de manera autónoma en su puesto de trabajo. En pocas palabras, no se observa Proceso alguno en Capacitación.

En relación a los **Medios y Recursos para trabajar**, que poseen los Secretarios de Actuaciones en las unidades judiciales, se observa que muchos de ellos, no se encuentran en su perfecto funcionamiento, o bien, no pertenecen a la Organización, por lo que se depende de terceros para poder llevar a cabo la gestión laboral en las sedes judiciales.

En este análisis se puede constatar, que estos entes judiciales poseen carencia absoluta de todo el conjunto de medios básicos, que imposibilitan, el desarrollo efectivo de los procedimientos que deban llevarse diariamente en cada jornada laboral. Únicamente, los trámites urgentes son los que se tramitan a como dé lugar, y con lo que se tiene a mano. Lo considerado sin importancia, puede esperar.

Algunas de las situaciones observables, que se pueden encontrar en las unidades judiciales, vemos que los automóviles que provee la Policía Judicial, a los comisionados, (policías uniformados o de civil armados), para poder cumplimentar todo tipo de directivas, se encuentran por lo general, con problemas mecánicos. Lo que trae aparejado, que los comisionados, deben utilizar sus propios vehículos particulares para cumplir con los distintos trámites de investigación referente a los sumarios receptados por los sumariantes.

Algunos trámites puntuales, dependen del conocimiento y la voluntad del comisionado en que los realice o no, aparte de atrasar el trabajo, o para mayores de los males, la omisión de alguna directiva para poder concluir y elevar un expediente en forma definitiva.

Otra dificultad observable, es la conexión por Internet de los equipos de PC que posee cada sumariante en su escritorio, donde carga las denuncias que recepta al público en general, esta red es lenta, y en algunas ocasiones, expira. Se aprecia la carencia de privacidad cuando se recepta una denuncia a un ciudadano, a razón de que NO existen Boxes individuales donde cada persona pueda sentirse relajado, sin que otros escuchen su problema.

Para finalizar, esta Institución, deja a la vista, que los Medios y Recursos necesarios para poder trabajar, no son tenidos en cuenta como prioridad, pues el sumariante aquí encuentra un gran obstáculo para poder llevar adelante sus tareas. Por lo que de seguir así, la brecha entre lo que necesita y lo que hay en verdad en las unidades judiciales, es considerable.

Ingresando en el tema de la **Experiencia** que poseen los sumariantes a nivel laboral, y observando a los mismos, mientras realizaban sus trabajos, se pudo rescatar que las actuaciones sumariales donde se encuentran involucradas personas detenidas por algún delito que hayan cometido, complican al nuevo empleado judicial, pues ignora que proceder debe seguir ante tal procedimiento que se le presenta.

Otro problema muy visible que se les presenta a los flamantes sumariantes, es cuando debutan ante la recepción de una denuncia de Violencia Familiar, teniendo que ser ayudados por algún empleado antiguo que le indique que debe hacer. Lo mencionado anteriormente, nos proporciona como análisis concluyente, que la ayuda de un empleado con antigüedad a los nuevos empleados, es de vital importancia para llevar a cabo los procedimientos diarios. Dejándolos como interpretación, que la Realidad de una Unidad Judicial, indica que sin la ayuda por parte de este empleado con antigüedad, sin un manual de procedimientos, el nuevo empleado no podría de ninguna manera llegar a buen puerto con las exigencias que el puesto le exige.

Para finalizar, la cuarta y última herramienta a utilizar, el **ANÁLISIS DOCUMENTAL**, de los documentos que se pudo obtener, se recaba la siguiente información relacionada con el tema de Capacitación y Medios. Sin obviar, que en el interior de la provincia, existen unidades judiciales con su respectiva Fiscalía y problemática al respecto. En estos artículos periodísticos conseguidos, se reflejan, las falencias con las que se encuentran a diario en cualquier recinto judicial. En los documentos, se menciona que en cuanto a la **Capacitación**, el Fiscal Emilio Drazile hace referencia a que *“La solución es tener más empleados capacitados, más secretarías, más empleados jerárquicos, como así también más disponibilidad y dedicación a las causas.”*

Entrevista: Fiscal Emilio Drazile

“El sistema judicial en Alta Gracia está colapsado”

Drazile habló sobre cómo hace un funcionario para trabajar solo en la Fiscalía más comprometida de la provincia.

La Fiscalía de Alta Gracia recibe anualmente más de setenta mil sumarios provenientes de todo el Departamento. Santa María que deben ser atendidos por un solo fiscal. Otros distritos tienen la mitad de las causas y hasta el doble de fiscales.

¿Cómo hace un solo fiscal para tratar esta cantidad de causas? En estos momentos, entre causas penales, civiles, de familia y de menores, tenemos a cargo 6.000 causas anuales. Es un número que está totalmente fuera del control humano. Esta es la Fiscalía de la provincia de Córdoba que más causas tiene. Se nos hace muy pesado tratar de estar atrás de los problemas cotidianos.

¿Cuentan con los medios necesarios para trabajar? La situación es incongruente. Esto parece una caricatura, no el despacho de un fiscal. No tenemos aire acondicionado. A la computadora la tuve que traer por Internet cuando quiero. Tenemos un solo teléfono... trato de llamar... tenemos que usar nuestros teléfonos particulares y pagarlos de nuestro bolsillo. Esto lo hablé con el doctor Darío Vazquez Fiscal General y con el Tribunal Superior. Ellos han visto que Alta Gracia y Carlos Paz son zonas rojas.

¿Con qué criterio llevan adelante las causas? Causas con penas tienen prioridad, porque la libertad es lo que



Según el Tribunal Superior, Alta Gracia se convirtió en "zona roja".

está antes de cualquier cosa. Debe haber instrucciones de Fiscalía General que le dan prioridad a ciertos delitos.

¿Cuál sería la solución?

Darío mayores quédos al Ministerio Público, es decir, tener más empleados capacitados o hacer otra Fiscalía a la que se le den dos secretarías con prosecretarías, quienes son empleados que pueden trabajar con uno hasta cualquier hora. Hay números de que van a sacar al Ayudante de Fiscal, como lo hicieron en Río Tercero, o sea que en lugar de darme, me van a quitar.

¿Por qué Alta Gracia es considerada "zona roja"?

Lo dijo el Tribunal Superior hace veinte días. Es zona roja porque los tribunales están sobrecapados.

¿Se complicó el trabajo con el pasar de los años?

En el año 1998, cuando se creó en

el nuevo Código Procesal Penal, había 1.000 sumarios en la comarca de Alta Gracia. Ahora tenemos 3.800.

¿Se ha pedido un cambio que modifique la situación?

Heimos tenido reuniones con el Colegio de Abogados, con algunos políticos de la zona que expresamos que se acercaron más porque son ellos los que representan a la Legislatura, y con distintos Intendentes, con el Tribunal Superior y con la Fiscalía General. Pero hasta ahora no tuvimos respuestas.

Entonces, se puede decir que está colapsado el sistema judicial en Alta Gracia?

En algunas oportunidades, un Fiscal dijo que esto estaba colapsado y le trajo serios problemas. Yo no tengo problemas en decirlo. Pero no está dicho por mí, lo dicen el Tribunal Superior, la Fiscalía General y el Colegio de Abogados.

Y refiriéndose este artículo periodístico a los **Medios y Recursos** que posee en esa localidad del interior, el letrado manifiesta que *No hay un presupuesto acorde para la cantidad de causas existentes, ni para cubrir las necesidades de la gente. Tampoco una mejora Edilicia, pues existe la falta de aire acondicionado, un sistema informático apropiado, (máquinas e Internet), inclusive en ese lugar existe solamente un solo teléfono para todo trámite. No hay la cantidad de personal acorde a las áreas específica, como tampoco existen Equipos Técnicos de Profesionales en cantidad, pues en la actualidad poseen una psicóloga y una trabajadora social, que debe cubrir el número masivo de causas de Violencia Familiar.*

Resumiendo dicho artículo, el mismo refleja al ser analizado, que según las declaraciones que esgrimió este Magistrado, se observa que esta Organización Judicial, expresa la necesidad de tener una dotación de personal más amplia, pero haciendo hincapié en que dicho personal a reclutar, debe indudablemente experimentar de manera obligatoria, pasar por un proceso de capacitación que le permita desarrollarse en su puesto de trabajo.

Ante esto, se debe saber interpretar a bien, que la ausencia de la mayoría de las etapas que un proceso de capacitación posea, debe ser estudiada cuidadosamente, ya que es determinante para poder comenzar una etapa de cambio. Pues la actual realidad, determina que en casos puntuales como en los recintos judiciales de la Ciudad de Alta Gracia, hay un sistema totalmente colapsado.

En cuanto a los recursos y medios, el siguiente análisis que se desprende de este ítem, es que los gobiernos de turno NO prestan atención a los reclamos y demandas que posee el sistema judicial. Aparte de no existir, una planificación Pro-activa a largo plazo, con la finalidad de evitar caer en el estado que hoy se encuentra. Para lograrlo, debería saber utilizar un conjunto de situaciones puntuales para llevar a cabo el cambio. Desde esta perspectiva, si la Organización planificara correctamente y a medida, los recursos tanto económicos, humanos, físicos, se avizoraría un buen comienzo de cambio.

INTERPRETACION DE LOS DATOS: En esta instancia, procedemos a realizar la interpretación de los siguientes ítems: INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN EN GENERAL, CAPACITACIÓN EN EL PUESTO, MEDIOS Y RECURSOS, y EXPERIENCIA.

***INDUCCION:** Tiene como objetivo principal la integración del empleado a todos los aspectos que hacen a la nueva tarea, y la relación con el ámbito de trabajo, las falencias detectadas hacen a que la adecuación del nuevo empleado sea prácticamente nula.

***CAPACITACION EN GENERAL:** Se tiene en cuenta, que la mayoría de los encuestados y entrevistados aseguran que no existió un proceso de capacitación formal, que en casi la totalidad de los casos, duró solo siete días, que se abordaron solo aspectos teóricos y generales y no se utilizó el caudal de información que brindan por sí solas todas las unidades judiciales, prefiriendo impartir lineamientos generales desde el Edificio Central. Se observa que el Proceso de Capacitación necesario para que un sumariante ocupe el puesto que se le asigna, es insuficiente.

***CAPACITACION EN EL PUESTO:** Podemos resumir, en que los procesos claves y más complejos que hacen a la tarea habitual de un sumariante se encuentran totalmente carentes de pautas ordenadas para poder llevar adelante su actividad diaria.

***MEDIOS Y RECURSOS:** Se observan escasos recursos económicos en primer lugar, como así también de empleados, materiales, insumos, y tiempo para poder cumplir con sus funciones. Ante tal situación, se puede afirmar, que aparte de lo mencionado anteriormente, no existe un vínculo ligado de retroalimentación óptimo entre ambas Instituciones (policía judicial y policía uniformada), lo que lleva a que entre las mismas, laboralmente, no se pueda concretar en conjunto las directivas e investigaciones como corresponden, olvidando que esta es la función esencial de esta Organización

***EXPERIENCIA:** Se avizora que esta Institución, no ha implementado ninguna técnica preliminar ante las distintas situaciones que se le pueden presentar al sumariante cuando se avoca a una denuncia compleja. Ya que los empleados, no se encuentran aptos para resolver por sí mismos tales sucesos. Se transmiten conocimientos de toda clase por parte de los sumariantes antiguos hacia el nuevo personal.

DIAGNÓSTICO: Nuestro análisis, luego de la Recolección de Datos, aporta lo siguiente: Si nos situamos desde cualquiera de las perspectivas expuestas, concluimos en que existen diferentes criterios de narración, o de visión, en cuanto a la recepción de la denuncia que pueda transcribir un sumariante o secretario de actuaciones.

La Carencia de un Manual de Procedimientos, referente a procesos básicos que hacen a la tarea del Secretario de Actuaciones, determina que existan innumerables formas de realizar un mismo trabajo y nadie puede establecer que esta bien y que no, generando esto situaciones ambiguas.

El único indicador del trabajo bien realizado o no, es establecido por algún reclamo que determina una nueva revisión del caso.

El Nivel Formación de cada Secretario de Actuaciones, no es uniforme, trayendo aparejado esto que la resolución de una causa sumarial determinada, no se desarrolle correctamente.

No queremos obviar, que las UNIDADES JUDICIALES EN DELITOS ESPECIALES, no se desempeñan laboralmente de igual manera, por lo que dichos empleados designados en ellas, deben adquirir conocimientos e información muy específica, a razón, de que dichas sedes para lo cual fueron creadas, se diferencian por el alto grado de complejidad de las denuncias.

Otra referencia de importancia, es que la mayoría de los Aytes Fiscales, admiten explícitamente que no existe una capacitación puntual para estos empleados que se inician como Secretarios de Actuaciones y logren así el objetivo de cumplir con su tarea.

Los Métodos de Capacitación, se basan en una presentación precaria de las actividades a desarrollar, no tienen caudal suficiente de información como tampoco sustentabilidad

a largo plazo. Al mismo tiempo, al no existir un plan de capacitación continuo, no hay control, lo cual explica que actualmente no se pueda planificar cambio alguno.

Un empleado que cubra las expectativas como tal, requiere un tiempo extenso de dedicación y paciencia por parte de sus compañeros, los cuales tienen una antigüedad y experiencia importantes; son ellos quienes actúan como agentes del único proceso de capacitación visible.

No debemos olvidar, que aquellos sumariantes que actualmente han adquirido cierta destreza en sus tareas, vivieron una situación similar.

El evaluar las necesidades organizacionales antes expuestas nos ha permitido establecer este diagnóstico de los problemas vigentes, que tienen desde nuestro punto de vista, carácter de urgente.

La propuesta es, un Plan de Capacitación, dirigido al Área de Sumarios, de la Dirección de la Policía Judicial, de la Provincia de Córdoba.

3) TERCERA PARTE: Plan de INTERVENCION.

- a) Justificación en base al Diagnóstico.
- b) Marco Teórico.
- c) Objetivo de la Intervención a Nivel General y Específicos.
- d) Determinación del Área de Intervención y Población afectada.
- e) Acciones propuestas a Corto, Mediano y Largo Plazo.
- f) Recursos Humanos y Materiales.
- g) Criterios de Evaluación del Plan.

a) Justificación en base al Diagnóstico:

El beneficio que se obtendrá en este proyecto de capacitación, orientado a satisfacer las

necesidades y expectativas puntualmente de los sumariantes, es poder resolver eficazmente desde un principio las causas sumariales.

Además, se comprimirían los tiempos muertos que se originan en una determinada causa que sea compleja, o ante equivocaciones de índole humana y no técnica científica, como es el normal desempeño que utiliza la justicia para trabajar de manera conjunta.

Dicha Capacitación, a la cual se alude, no debe ser tenida en cuenta como una perspectiva de pérdida de tiempo para esta organización en cuestión, ni mucho menos una erogación económica, sino que será una inversión que redundará en importantes resultados positivos.

La utilidad o destino que va a compartir nuestro proyecto de capacitación, generará, en el empleado judicial, la instrucción necesaria para dar solución a la problemática por la cual se hace presente el ciudadano, el que a su vez se verá retroalimentado con un resultado positivo.

Otros beneficios se obtendrán también de una adecuada capacitación, que dé respuestas a las necesidades detectadas, como por ejemplo:

La imagen en sí de la Institución, la disminución de rotación del personal, la motivación intrínseca y extrínseca, la agilización de trámites en general, y la confianza por parte de los Superiores hacia los nuevos empleados.

b) Marco Teórico

Ante este segmento tan importante, evidenciamos algunas alternativas que hemos podido detectar en cuanto al tema en cuestión, sin olvidar los siguientes ítems.

En este argumento global, como la literatura que lo apoya, son de vital importancia para poder desarrollar esta inédita temática, teniendo en cuenta lo que a continuación se refrenda:

El Sistema de la Administración de Recursos Humanos se encuentra compuesto por cinco Subsistemas, ellos son:

1) .Subsistema de Previsión de RRHH, incluye la planificación de RRHH y la descripción de puestos.

2) Subsistema de Provisión de RRHH, el que incluye aspectos como reclutamiento de Recursos Humanos, Selección de personal, Inducción, Orientación y Capacitación al ingreso.

3) Subsistema de Mantenimiento de RRHH, incluye la administración de salarios y la administración de beneficios sociales.

4) Subsistema de Desarrollo de RRHH, incluye capacitación y desarrollo del personal, Evaluación del desempeño y la planificación de la carrera profesional.

5) Subsistema de Control de RRHH, incluye las auditorias de la administración de los RRHH.)-

Ante la temática a tratar referente a los Sumariantes de la Dirección General de la Policía Judicial, hacemos hincapié fundamentalmente en el Subsistema Nro. 4, dando a entender, como es que se llega a la elección de dicho subsistema, siendo que en realidad, todos los subsistemas se encuentra relacionados y ligados entre sí, ya que uno depende en parte del otro.

Referente al Subsistema de **Previsión**, este es el punto de partida, pues en él, se hace ahínco respecto a la planificación a futuro de todos los recursos humanos que se van a necesitar. En este Ente Judicial, por lo que demuestra, no se prevé de la manera más correcta dicha demanda, o bien de hacerlo, se cree estar en lo correcto.

En el **Subsistema de Provisión**, existe una íntima relación entre los demás subsistemas donde se evidencia aparentemente, la no existencia para este tipo de vacantes laborales, un detallado Análisis de Puestos, que fije las características del puesto y los atributos que los futuros sumariantes deben reunir para poder ocuparlos. Lo mismo parece ocurrir con la Descripción de Puesto que deberá cubrir el Secretario de Actuaciones.

Dicha descripción, debe contener detallados los objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades que contiene ese cargo. Tampoco describe las Especificaciones de Puesto, donde el futuro empleado judicial se le debe comprobar sus aptitudes y condiciones que debe reunir, para cubrir dicha vacante. Como así también evaluar al previo ingreso del interesado, su nivel de Educación, que en este caso preciso, en la actualidad, la mayoría son estudiantes o profesionales de Abogacía.

Con respecto a la Experiencia que puedan traer consigo, la mayoría de los candidatos judiciales, por razones obvias, no la posee. Pero que con respecto a los conocimientos que pueda haber adquirido en la Universidad, estos, son solamente complementarios.

En el **Reclutamiento**, esta Organización judicial, solamente atrae futuros candidatos supuestamente calificados, por poseer conocimientos en leyes. Se comprobó que no existen fuentes de reclutamiento interno, sí el externo, pero con la novedad, que la mano de obra existente, no posee conocimientos adquiridos puntuales a dicho puesto laboral, ni experiencia, e ignorando que tipo de trabajo específico, es el que va a realizar.

Aquí, la Selección del Personal, una vez que ha obtenido los candidatos judiciales, trata de ser objetivo en cuanto a quienes van a ser los que realmente cumplan con los requisitos para el puesto. Se realiza indagando en dicho proceso, mediante el currículum de cada empleado, y las entrevistas que se les pueda realizar.

Para cerrar, esta Organización, centra su atención, en tratar de brindar un adecuado proceso de Inducción al nuevo Secretario de Actuaciones en su puesto de trabajo. Aunque solo proporciona información acerca de la Organización, cuando debería explayarse en informar y orientar, respecto al puesto que cubrirá y desempeñará el flamante empleado, como Secretario de Actuaciones.

Con respecto al **Subsistema de Mantenimiento**, podemos señalar que un sistema de compensaciones cuidadosamente diseñado, puede contribuir significativamente a la eficacia y a los resultados de la organización.

Evidentemente, por lo que demuestra este Organismo Judicial de la Provincia de Córdoba, los Secretarios de Actuaciones, dentro de su rubro, poseen un determinado escalafón jerárquico, lo cual hace que sus remuneraciones en caso de ascender en sus cargos y con paso del tiempo, se vean incrementados.

Los beneficios que otorga una nueva jerarquía, de no haber un sumario administrativo o alguna sanción que perjudique al sumariante para ascender ante la junta que evalúa el orden

de mérito, es por lo general, tener más reconocimiento de antigüedad ante los demás que poseen menor jerarquía, que en si las nuevas responsabilidades que deberían afrontar.

Aparte, la Organización Judicial, demuestra que no brinda incentivos monetarios extras a la labor del empleado siendo, adquirir antigüedad la única motivación para el Sumariante, que de cumplimentar todas las directivas referentes a diez sumarios con personas aprehendidas, de terminarlo y concluir los requerimientos a la investigación de dicho ilícito cometido, a ese empleado, por elevar al Magistrado Interviniente esa cantidad de sumarios visados previamente por el Ayudante Fiscal, se le otorgue un día extra de descanso, el cual significa, no ir a trabajar un día laboral.

Al llegar al **Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**, en este vamos a centrarnos en la capacitación y desarrollo del personal.

Si profundizamos el tema cuando hablamos de Capacitación, podemos citar al reconocido escritor, **1*Aguilar Alfonso Siliceo**, quien *“sostiene que la Capacitación, es dar a un candidato elegido, la preparación teórica y práctica que requiera para llenar su puesto futuro con toda eficiencia”*.

Con respecto, a la Policía Judicial que pertenece como un órgano del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba, algunos letrados de esa Institución, como el Fiscal Emilio Drazile de la Ciudad de Alta Gracia, hacen saber por medio de sus declaraciones a medios de comunicación, que los empleados judiciales con los que cuenta ese órgano, no es el óptimo en cuanto a su cantidad.

Lo que complica aún más, que no se pueda hacer frente a dar cumplimiento, a todas las demandas de las actuaciones sumariales de distinta índole que existen.

Otra circunstancia anexa a lo anterior, es la falta de preparación y medios que se provee a esos empleados, ya que la finalidad de ello, es tratar de manera urgente, una respuesta a dichos casos, aparte de poder sobrellevar el trabajo cotidiano en cualquier sede judicial de toda la Provincia.

Otra evidencia, son las expresiones vertidas de los Ayudantes Fiscales que apoyan a la opinión anterior cuando dicen que los sumariantes carecen de una capacitación acorde al puesto. Y que para poder desempeñarse de manera autónoma un Sumariante, necesitaría una capacitación con ejercitación incluida de (5) a (8) meses.

1

Otra Visión expuesta a esta cuestión, es la fundada por el escritor y autor, **2*Blake Oscar Juan** quien sostiene en su libro, “La Capacitación: Un Recursos Dinamizador de las Organizaciones”, como es que se debe entender y abordar la problemática de capacitación en las Organizaciones.

Pues **Blake**, sustenta a este tema, como un proceso modificador de las necesidades de las personas, transformándose por lo tanto, en un modificador de la Gestión de Calidad con respecto a la capacitación.

Cuando un ente organizacional como es la Policía Judicial, se encuentra con la necesidad de capacitar a sus nuevos sumariantes, lo hace en función de poder desempeñarse mejor de lo que lo está haciendo, aparte de dar una respuesta favorable a la Sociedad con respecto a su función.

A partir de este momento, la Organización, pone en práctica un plan, con el objetivo de hacer algo nuevo de lo que actualmente se hace. Si los elegidos en realizar la reforma, logran además el consentimiento de la Superioridad, se podrá verificar dicha Capacitación, de manera positiva en los empleados cuando efectúen sus tareas laborales. De lo contrario, si no se llegara a implementar, lo que ocurrirá es que los nuevos empleados no podrán hacer su trabajo por no tener conocimiento de antemano, sobre sus tareas.

En pocas palabras, se sobrentiende que un Proceso de Capacitación, no certifica que los empleados judiciales realicen sus tareas laborales como se esperan de ellos que las plasmen en su puesto de trabajo, pero si asegura que esas personas se encuentren aptas para hacerlo.

¹ *Libro: Capacitación y Desarrollo del Personal. Año 2004 Editorial Limusa 4ta Edición, México.

Así como el mundo cambia constantemente, y lo que en él se encuentra debe saber adaptarse, esta Organización Judicial, no escapa a dicha situación.

Es por eso que la Policía Judicial, más de una vez ha puesto en práctica proyectos concernientes a este tema, lógicamente sin el éxito esperado. Tal vez, porque no exista alguna persona o grupo de profesionales, que sepa desarrollar con una visión distinta, un Proceso de Capacitación puntual para este tipo de trabajo que es la de ser Secretario de Actuaciones.

2

Por eso, que cuando se habla de las necesidades de capacitación que necesita una Organización, dichas necesidades, se saben identificar y agrupar en tres grupos según **Blake**, ellas son: Necesidades por Discrepancia, Necesidades de Cambio, y por último Necesidades por Incorporación.

De los tres casos, nos situaremos en la última necesidad, teniendo en cuenta que por razones de incorporación de nuevo personal, es que la Policía Judicial de la Provincia de Córdoba, necesita indefectiblemente, que estos empleados, sepan desempeñarse laboralmente como corresponde.

Algunas Empresas, Fábricas o Instituciones, según su modalidad de trabajo, requieren poseer un servicio de capacitación de manera interna, que les asegure a sus miembros, saber desempeñarse apropiadamente ante las demandas del servicio.

A tal punto, que este tipo de capacitaciones “internas”, son comparables a aquellas que se transmiten de persona a persona, como si fuera la de un oficio artesanal, donde ningún lugar existe para aprender, pero que de alguna manera se transmite.

En esta Organización Judicial, ante los fundamentos de **Blake**, consideramos que se podría y debería hacer ahínco en lo que a continuación se detalla:

² Libro: La Capacitación. Año 1997. Editorial Macchi. 2da Edición. Argentina

Enseñar a los empleados, aquello que dé respuesta a las necesidades de la Organización en sí.

Si bien es cierto que la Policía Judicial, no tiene ni debe cumplir un rol específico en capacitar a sus propios empleados a su cargo, también es cierto, que mediante esta herramienta, el fin justifica los medios para lograr su objetivo tan codiciado.

Sería muy fácil, si en este tipo de rubro de trabajo se pudieran conseguir futuros empleados con conocimientos y experiencias laborales incluidas, pero lamentablemente, esto no es posible. Hoy por hoy, no solamente se deben detectar las necesidades, sino que además hay que examinarlas. Cuando una Organización como la Policía Judicial, toma la decisión de capacitar a sus empleados como lo ha hecho, es porque algo no está funcionando correctamente.

Por tanto, ha tratado de identificar sin falsedad, todas las necesidades que puedan estar afectando a dicho proceder laboral, del cual, no se está del todo convencido de cómo funciona.

Esto, trae aparejado, que exista un cierto descreimiento e insatisfacción hacia los encargados del Área de Capacitación de la Policía Judicial, debiendo analizar también la manera de articular trabajos de evaluación, que reflejen si el costo de capacitar, guarda o no relación, al beneficio que se pretende obtener.

Aquí, el o los Capacitador/es Judicial/es que este/n a cargo de dicho proceso, cumplen un papel muy importante. Pues, son ellos, los capacitadores, quienes por lo general, con poco tiempo para capacitar, o por querer hacer las cosas lo más rápido que se pueda, tratan de que los Sumariantes, entiendan por qué y para qué hacer tal cosa en un determinado puesto de trabajo.

Utilizando a la vez, todo tipo de métodos para motivar, informar contenidos, evaluar los procedimientos de cada empleado, etc. Lo mencionado anteriormente, trata de asegurar, que dichos procesos formativos sean eficientes, o bien, saber si satisfacen las demandas operativas que se identificaron en su momento.

“Trasladar, por parte de los empleados, los conocimientos adquiridos a su faz laboral”.

Evidentemente, este autor manifiesta que este paso, es el más difícil que los empleados deben enfrentar. Es aquí, donde se ven reflejados los conocimientos que el capacitador

judicial ha brindado a sus nuevos Secretarios de Actuaciones a cargo, pues lograr plasmar lo aprendido, al trabajo que deben desarrollar, depende de muchos factores.

Puede ser que el empleado, no logre concientizarse se de las ventajas que dicho proceso aporta, por lo que será necesario, crear condiciones de estímulo para que modifique su actitud. Esto, derivará del grado de compromiso que debe existir entre el capacitador judicial y el Sumariante, para lograr alcanzar tal cometido.

En síntesis, un plan coherente que consista en poder transferir los conocimientos al puesto de trabajo, es el resultado de haber logrado un elevado grado de compromiso y participación, entre todas las autoridades involucradas, que justificó que la actividad de capacitar, se cumpla. Que comparado lo que actualmente hace la Policía Judicial, con lo fundado anteriormente por este autor, no se efectúa.

“Lograr, que lo enseñado a los empleados, pueda ser trasladado a su puesto de trabajo perdurando en el tiempo”.

Esto, depende de la continuidad de cómo se utiliza lo aprendido por parte de los Secretarios de Actuaciones.

Lo mismo sucede con los contenidos que se proporcionan como fuente de información, que de ser utilizados diariamente, hace que los nuevos sumariantes se vayan familiarizando con el trabajo, mediante la práctica y el paso del tiempo.

De ser así, probablemente el problema no existiría, pues se provocaría un hábito en esas tareas, aparte de automatizarse y lograr de manera natural, que dicho proceso de transferencia perdure en el tiempo, aun cuando se incorporen nuevos procedimientos.

Ahora bien, en este “Proceso de Capacitación por más sencillo o complicado que sea”, los encargados de llevar dicha acción, deben saber los beneficios que esta gestión aportará no solo hacia los empleados en sí, sino en la faz laboral toda.

La relación existente, entre los capacitadores y los sumariantes recién ingresados, debe caracterizarse por saber concientizar, llevando el mensaje del *Porque y Para que* se implementa este proceso de capacitación.

Otra circunstancia vinculante, es el grado de decisión que el empleado judicial demuestra ante el aporte de nuevos conocimientos, dejando de lado los conocimientos que ya posee de la Universidad/ Abogacía.

Lo mencionado anteriormente, se verá plasmado, cuando el Secretario de Actuaciones tenga la oportunidad de demostrar, una vez que se encuentre frente a sus denunciantes a los cuales le recepta la denuncia, los nuevos conocimientos y modalidades en que se desempeña de manera autónoma.

Otra realidad, es la referente al tiempo que necesita el Sumariante para poder saber hacer y plasmar aquello que aprendió.

Otro de los escritores reconocidos como lo son, **3*Werther. Jr. William B, y Heith Davis**, sustentan que *“Capacitación, consiste en auxiliar a los Empleados a desempeñar su trabajo actual, posibilitando esto, que sus beneficios puedan prolongarse a toda su vida laboral, al mismo tiempo que favorece al desarrollo de estas personas, para cumplir futuras responsabilidades.”*

Luego de haber mencionado y realizado una revisión bibliográfica por diferentes autores, logramos visualizar que existen numerosas similitudes entre las diferentes propuestas al modelo planteado por **Werther. Jr. William B, y Heith Davis**, además de ser para este caso judicial, el escogido para ser aplicado al tema en cuestión.

Como lo plantean los autores nombrados, se establecen una serie de pasos preliminares en la preparación de un Programa de Capacitación, que evidentemente son irremplazables a la hora de implementar dicho acción.

- **Evaluación de las Necesidades de Capacitación.**
- **Objetivos de Capacitación.**
- **Diseño del programa de Capacitación propiamente dicho. Contenido y principios pedagógicos o de aprendizaje.**

- **Aptitudes, conocimientos y habilidades.**
- **Evaluación de la Capacitación.**

³Al identificar y poder implementar el enfoque que debe utilizar el Capacitador, este evalúa las **Necesidades de Capacitación**, ya que esto, le permitiría realizar un diagnóstico de los problemas existentes.

Con el fin de afirmar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los encargados en Capacitar, deben afrontar la evaluación de necesidades de una manera sistemática, utilizando tres tipos de análisis:

El Organizacional: Esta Institución Judicial, rescata del medio ambiente en el que convive, dentro de la sociedad cordobesa, el recurso máspreciado que es el humano, pues para poder hacer frente a la demanda de candidatos que se requieren para cubrir los puestos de Secretarios de Actuaciones en la Policía Judicial, esta los recluta.

Sin excepción los interesados, son personas que se encuentran estudiando o bien ya se han recibido en la Carrera de Abogacía. Luego de esta etapa, la Dirección de Policía Judicial, mediante el Área de Capacitación que posee, instruirá a los empleados para dichos puestos a cubrir.

El de Tareas: Esta Organización, no demuestra tener un determinado y efectivo programa en capacitación que realmente sirva al nuevo empleado. Pues se basa más, en conceptos generales como el de presentar a la Organización en sí, que en precisiones a lo que debería hacer, como puede ser identificar los conocimientos que posee cada Sumariante, las habilidades y capacidades de los mismos o las necesidades que evidencien para poder llevar a cabo dicho cometido laboral, de manera independiente.

El de las Personas: La Policía Judicial, aparte de no demostrar un programa de capacitación adecuado y exitoso para con los sumariantes, o bien, de creer que lo posee, el

³ Libro: Administración de Personal y Recursos Humanos. Año 1999. Editorial Litoarte. 3eraEdición. México.

mismo no es el apropiado. También ocurre de la misma manera, con el seguimiento y desarrollo de las tareas que debe realizar un sumariante en su puesto de trabajo, pues determina, si el desarrollo de las tareas es el correcto. Además estudia las características de las personas y grupos que se encontrarían participando de los programas de capacitación.

Los **Objetivos de Capacitación** que debe prevalecer la Policía Judicial, teniendo en cuenta que dicha capacitación es para los Secretarios de Actuaciones, es saber identificar los logros que se anhelan, además de cubrir y satisfacer lo deseado por cada empleado judicial. Debiendo utilizar a los mismos, como un instrumento de comparación individual.

Estos objetivos, son los que muestran el **para que** de la actividad, y **el fin** de lo que se espera obtener.

Además, se debe distinguir con certeza, los **Objetivos Operacionales**, pues indican, que tareas deberán estar en condiciones de efectuar los participantes al final del proceso de Capacitación.

Cuando esta Institución detecta correctamente las necesidades de capacitación, proporciona la información necesaria como contenidos y principios pedagógicos.

Pues de todo esto, depende que se diseñe un buen Proceso para Capacitar, teniendo en cuenta lo siguiente:

¿QUÉ debe enseñarse?

Esta Organización Judicial enseña a sus empleados, según los testimonios recabados de las entrevistas realizadas, de manera general y no específica.

Pues se basan más en la presentación e historial de la Institución, que ir directamente a la cuestión de instruir al futuro Secretario de Actuaciones.

¿QUIÉN debe aprender?

Deben aprender, todos los empleados que recién ingresan a la Policía Judicial para desempeñarse en el lugar en el cual le han propuesto y designado a cubrir.

¿CUÁNDO debe enseñarse?

Dicho aprendizaje, se efectúa y adquiere, antes de que el Sumariante entre en contacto directo con el público, en su lugar de trabajo. Advirtiéndose según las declaraciones vertidas de los encuestados, que dicho trámite tan importante, no se le da la importancia que requiere.

¿DÓNDE debe enseñarse?

Las Personas que se encuentran a cargo del Área de Capacitación de la Policía Judicial, les es beneficioso, por lógica, instruir a los futuros sumariantes en un lugar “de pruebas”, antes de que cumplan su rol en alguna de las unidades judiciales.

Actualmente, no existe un determinado lugar donde se pueda satisfacer esta carencia que posee este tema en particular.

Ante ello, se evidencian entre los comentarios de empleados y autoridades en ese rubro, que la no existencia de un lugar apropiado, como así tampoco de la existencia de Personal Calificado que pueda brindar la enseñanza requerida, esto hace que sea una de las aristas del problema principal, que es la Capacitación.

¿CÓMO debe enseñarse?

Actualmente, “las personas que capacitan”, enseñan lineamientos muy generales, que de todos ellos, ninguno contundentemente sirve para poder desarrollar, el Rol que tendrá que asumir como Sumariante, una vez que sea designado a alguna Unidad Judicial.

Por lo que NO existe, según acotaciones de empleados con poca antigüedad, un cronograma explicativo y de práctica, que tenga la finalidad de facilitar con ejemplos irreales, lo que debería hacerse en caso de que dicha circunstancia, exista realmente.

¿QUIÉN debe enseñar?

Con respecto a las personas designadas por el Área de Capacitación Judicial, en Capacitar a los nuevos Secretarios de Actuaciones, generalmente, no son las personas idóneas para realizar dicha función.

No solo por los conocimientos que debe poseer para poder brindarlos hacia los nuevos empleados judiciales, sino que tampoco se tiene en cuenta la duración lógica de los cursos de capacitación interna, ya que los mismos, suelen tener una duración generalmente de días, o bien de una o dos semanas. Lo que refrendan los Ayudantes Fiscales y empleados antiguos, al tener que ser ellos los que enseñen los procedimientos en como receptor una denuncia.

Los Principios de Aprendizaje o Pedagógicos: Ante este ítem, esta organización no demuestra a los ojos de los demás, que dicho aprendizaje se practique de la manera más precavida. Pues en los Procesos de Inducción, según las encuestas, los nuevos empleados judiciales sostienen la existencia de un pobre proceso de inducción acompañado de los conocimientos que debe adquirir.

Estos principios, constituyen las guías de los procesos, por los que los Sumariantes deberían aprender de manera más efectiva.

El mayor uso de estos principios, aumenta la probabilidad de que la capacitación, resulte efectiva y positiva.

Principios a tener en cuenta:

La Participación: No se ha logrado establecer ni en las encuestas ni en las entrevistas realizadas, que los nuevos empleados judiciales puedan “participar” mediante preguntas inherentes a su futuro puesto laboral. Pues los capacitadores, solamente explican a estos empleados comentarios pobres en cuanto a lo que realmente debe darse a saber en un grupo.

Aparentemente, no se pone en práctica el poder dejar participar entre todos, una determinada situación laboral como ejemplo a discutir, donde el conjunto de personas que están en ese grupo, muestren sus habilidades y conocimientos al caso, como así también sus inquietudes y dudas.

La Repetición: No existe documentación ni evidencia alguna recabada, que afirme en una determinada situación, si a los empleados cuando se los enseña, se les reitera o se haga saber nuevamente, que es lo que deben hacer ante un determinado procedimiento o situación laboral.

La Relevancia: Según las expresiones verbales de los interesados en querer aprender y saber hacer este tipo de trabajo, dan a entender que el material aportado por parte de la Organización hacia ellos, en cuanto a la enseñanza proporcionada, carece de utilidad.

La Transferencia: Los sumariantes, una vez en su puesto de trabajo en una de las tantas unidades judiciales existentes, no pueden aplicar los conocimientos que obtuvieron en el curso de capacitación, a razón de que los mismos son insuficientes. Debiendo consultar por lo general a otro empleado con más antigüedad para hacer las cosas.

La Retroalimentación: El único flujo de información que se puede percibir entre los nuevos empleados, es aquel que se logra establecer con el personal judicial antiguo. En dicha participación entre las partes, los que evalúan a cada nuevo empleado, pueden observar su progreso o no respecto a su desempeño.

Enfoques de Capacitación: En esta etapa, se selecciona una técnica en especial para su uso en Capacitación, recordando siempre, que ninguna técnica es siempre la mejor, y el mejor método depende de la siguiente explicación:

Esta Institución, por los fundamentos que se han obtenido mediante las entrevistas y las encuestas, decimos que posee e implementa a sus nuevos empleados, un programa bastante informal de capacitación, el cual, se ha comprobado que no es el adecuado.

También, da la impresión de que esta Organización cree poseer un plan estructurado respecto a la capacitación, pero que en la realidad, dicho método no existe. Ahora bien,

deja escapar la gran posibilidad de diseñar una exitosa gestión en capacitar con los recursos propios que posee. Pues de hacerlo, **no le redundaría en costo alguno.**

Además lograría más con respecto a la capacitación que brinda, si consultara o designara personas idóneas referentes a la capacitación, obteniendo dos objetivos esenciales. El primero, el de detallar y crear un plan de capacitar con contenidos específicos, y segundo, instruir como corresponde a los empleados judiciales en general.

Este ente Judicial, posee maquinarias de trabajo y Lugares Edilicios que no son los más apropiados para brindar el servicio al cual deben responder.

Actualmente, el único lugar idóneo que esta Organización pone de ejemplo, es la Unidad Judicial Tercera, (U.J.3) situada en la calle Carmelo Ibarra Nro. 1250 del Barrio Villa Libertador.

Donde dicho edificio, fue inaugurado a principios del mes de Septiembre del 2010, poseyendo todo lo necesario para hacer frente a las demandas del empleado, y trabajos que se realizan en ese recinto Judicial.

Se deben individualizar las preferencias y las capacidades que posee el nuevo sumariante al momento de capacitarlo. Pues algunos necesitan más tiempo que otros para poder incorporar los conocimientos, saber redactar, agilizar los tiempos, etc.

Otras preferencias y capacidades que la Organización debe evaluar, son las del Capacitador, que en algunas oportunidades, esta persona puede ser muy aplicada al estudio personal, no así al darlo a conocer hacia los demás.

Aparte de no encontrarse motivado para instruir a los demás empleados judiciales nuevos, no ser de su agrado, o bien por haber sido designado compulsivamente.

Como ultima premisa, esta Institución deberá estudiar muy bien, que principios de aprendizaje nuevos deberá saber abordar e implementar, con respecto a los existentes actualmente.

A continuación, mencionamos cada una de las técnicas expuestas por el autor **Werther. Jr. William B, y Heith Davis**, teniendo en cuenta que el Capacitador, debe conocer de

antemano cada una de las técnicas descriptas, para seleccionar la más adecuada en cada caso.

- * **Instrucción Directa sobre el Puesto**
- * **Rotación de Puestos**
- * **Relación Experto / Aprendiz**
- * **Conferencias Videos y Películas, Audiovisuales y similares.**
- * **Simulación en Situaciones Reales.**
- * **Actuación o Socio-drama.**
- * **Estudio de casos.**
- * **Lectura, Estudios Individuales, Instrucción Programada.**
- * **Capacitación en el Puesto.**

Es por ello, que las Técnicas que consideraremos en nuestro análisis, son las que a continuación se detallan:

Instrucción Directa sobre el Puesto:

Esta técnica, se implementa durante las horas de trabajo, y se emplea básicamente, para enseñar a los empleados como deben desempeñarse en su puesto actual. Pues se imparten a través de un Capacitador, un Supervisor o un compañero de trabajo con amplios conocimientos.

Se observan varias etapas, en primer lugar, se le hace una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él. Posteriormente el Capacitador, realiza el trabajo con el fin, de proporcionar un modelo que el empleado pueda copiar, y luego se le pide, que imite el ejemplo provisto por el Capacitador, las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Relación Experto / Aprendiz:

Inevitablemente, esto debe existir entre las partes involucradas. Pues este tipo de técnica en Capacitación, emanada por la misma organización por medio de uno de sus Empleados expertos que posee un alto grado de conocimientos, tiende a satisfacer los requerimientos que se desean obtener en cuanto a la instrucción anhelada hacia el nuevo empleado, sin olvidar el control de dicha modalidad por parte su Supervisor. (Retroalimentación).

Una vez logrado el objetivo básico, el aprendiz sabrá discernir con iniciativa y autonomía propia, las diferentes situaciones que se le presenten en su trabajo. Con ello, se habrá logrado que este empleado tome decisiones sin llegar a consultar a terceros, todo a razón de la seguridad que posee en sí mismo de los conocimientos adquiridos y concebidos en su instrucción.

Simulación de Condiciones Reales:

Esta alternativa no debe pasar por desapercibida. Se debería implementar dentro del Área de Capacitación, un recinto o lugar acorde dotado de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo, donde el Empleado con antigüedad, junto a su aprendiz a cargo y Supervisión del Jefe inmediato, improvisen situaciones eventuales que suceden en la vida real.

Mediante esta estrategia a seguir, se podrá determinar, medir y evaluar, si los conocimientos que se le ha brindado al futuro empleado fueron entendidos y aplicados posteriormente a la tarea laboral como corresponde. Pues este tipo de habilidades a inculcar, será un factor determinante para el empleado instruido cuando llegue el momento real de atender al público.

Todo esto a lo cual se hace referencia, trae aparejado el involucramiento general de todos los participantes, no solamente en adquirir conocimientos, sino en detectar inclusive algún tipo de situaciones que no han sido consideradas para este tipo de capacitación y que podrían servir como otra eventual herramienta para lograr los objetivos deseados por la Área de Capacitación.

Este método que parece mecanicista, pero que no lo es, permite que el futuro empleado evacue dudas, preguntando y dándose cuenta, el porqué de tener que hacer tal cosa en cada caso en particular.

Por último, tendremos en cuenta el **Estudio de casos**. Si bien es cierto, existen una gran cantidad de ejemplos hipotéticos simulados para la práctica, ningún caso por más que parezca irrisorio, se parece al otro, pues cada uno tiene su particularidad, modalidad y desarrollo.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. También nos da la ventaja de la participación, mediante la discusión de dichos ejemplos hipotéticos.

Para concluir, queremos dar a entender, que es que este tipo de Capacitación al cual se hace referencia, tanto la Alta Dirección y los Encargados del Área de Capacitación, deben apostar a la perseverancia, la paciencia, la práctica, y a la flexibilidad temporaria que realmente necesitarán los futuros empleados para que estos, puedan de una manera progresiva y razonable, captar, asimilar e internalizar los conocimientos que se desean alcanzar una vez que se aplican en la faz laboral.

Cuando se llega a Evaluar La Capacitación, se considera que es la única manera de comprobar el éxito o fracaso de un programa de capacitación, es a través de una correcta evaluación sistematizada. Esta evaluación, deberá tener en cuenta según nuestro estudio, dos aspectos fundamentales:

- Establecer hasta qué punto, el programa de Capacitación, produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Avalar si los resultados que arroja este programa, son consecuentes con las metas propuestas.
- Será necesario también realizar un examen previo al comienzo de este programa, como así también uno al finalizar, para poder establecer el grado o nivel de conocimiento actual para luego realizar comparaciones y medir logros.

Si los resultados son significativamente positivos, podremos hablar de un plan exitoso.

Los **criterios de evaluación** que se emplean para medir la efectividad del plan, según **Werther. Jr. William B, y Heith Davis**, sostienen:

Que ante esta explicación, en donde se menciona la Evaluación de un plan para capacitar, se trata de enfatizar, si en dicho proceso existe una deferencia substancial entre los

conocimientos impartidos por la Institución, y el grado de transferencia efectiva que se logra al instaurarlo.

Es decir, que para medir el grado en el que se visualiza un cambio en la manera de realizar un trabajo determinado, tendremos en cuenta:

REACCIONES de los empleados: (¿gusto el programa?)

Ante lo recogido como indicadores en la Observación Directa que se realizó con los sumariantes en su puesto de trabajo, la misma muestra un disconformismo general en el modo en que se los capacitó antes de ser designados a la unidad judicial donde iban a desempeñar su trabajo como sumariantes.

Algunos empleados, con más firmeza en sus expresiones, esgrimen que dicha capacitación no es la apropiada, dejando entrever que a se explican y dan a conocer cosas que no tienen relación alguna al futuro desempeño laboral que tendrán que ejercer. Por consiguiente, a los nuevos Secretarios de Actuaciones, se les presenta más de una complicación, al no saber desempeñarse de manera autónoma cuando se encuentran solos en la Unidad Judicial.

Aparentemente, no se puede verificar, si existe algún tipo de evaluación posterior para esos empleados, pues no hay interés en detectar que cosas han o no aprehendido.

Tampoco se interioriza mediante encuestas anónimas, que opinan dichos empleados del curso instructivo que se les brindó, siendo para el Área de Capacitación un indicador importante para detectar los aciertos o no de dicho proceso.

APRENDIZAJE O CONOCIMIENTO ADQUIRIDO

En esta etapa tan importante dicho proceso de capacitación que brinda, esta organización según lo detectado en el Análisis Documental aportado, no puede saber a ciencia cierta, si en realidad, los sumariantes sin antigüedad aprendieron algo en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.

El aprendizaje logrado según los Letrados, es muy pobre para los sumariantes para que puedan obtenerse cambios de actitudes, conocimientos y habilidades como resultado directo de haber participado es ese programa. Añadiendo que si bien es cierto que los

nuevos empleados son estudiantes o recibidos de la carrera de abogacía, dicha carrera universitaria, no les aporta los conocimientos para este tipo de trabajo tan particular.

CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO. (Los cambios de comportamiento en los empleados)

En esta Organización según los datos recabados y aportados por los entrevistados en las unidades judiciales, los únicos cambios de conducta que se observan en los nuevos secretarios de actuaciones con respecto al trabajo que realizan, son aquellos que se plasman mediante los conocimientos que logran rescatar de los empleados antiguos con experiencia. Pues es la única fuente que suministra a los nuevos empleados judiciales, como deben saber hacer las cosas.

RESULTADOS O MEJORAS POSIBLES DE SER MEDIDAS PARA CADA EMPLEADO. (Retorno de la inversión a través de la cual se mide la relación costo beneficio de un programa de capacitación).

Al no ponerse en práctica una capacitación acorde, donde se puedan transmitir los conocimientos que demandan los nuevos empleados, como lo refrendan los documentos aportados en este trabajo mediante un periódico.

En dicho contexto, las personas encargadas de instruir, no puedan detectar, discernir, ni evaluar, si los “flamantes sumariantes” han logrado incorporar los conocimientos requeridos para que puedan trabajar.

O bien, analizar que otro tipo de metodología de enseñanza pueda servir, con el objetivo de que brinde a los nuevos Secretarios de Actuaciones, todo lo que se necesita como fuente de información.

Aparte, no se detecta que se recabe información alguna por medio de los capacitadores, donde mediante conversaciones con los nuevos Secretarios de Actuaciones, logren saber cuáles son las situaciones o procedimientos que les son más complicados. (Recoger opiniones)

Pues la retroalimentación que se genera entre las partes, (capacitador/empleados), arbitra los medios necesarios para analizar los “costos” y beneficios que dicha capacitación a demandado, a nivel general, o bien, a nivel individual en cada empleado judicial, que por el momento se deja de lado.

c) Objetivos de la intervención de tipo general y específicos:

En este tipo de Organización de la cual nos hemos posicionado, tanto para el estudio y análisis de la misma, teniendo en cuenta la escasez de eficacia y eficiencia laboral que reflejan los sumariantes una vez que llegan a su lugar de trabajo, podemos señalar los siguientes Objetivos a tener en cuenta:

Objetivo General

*Diseñar un programa de Capacitación descriptivo para el Área de Sumarios de la Policía Judicial, todo, con la finalidad de desarrollar en los sumariantes, la habilidad necesaria para poder cumplimentar las tareas pertinentes que dicha labor demanda.

Objetivos Específicos

*Recabar e interpretar, las opiniones y necesidades de los sumariantes con ó sin antigüedad.

*Crear, un perfil de puesto acorde a las necesidades del Área.

*Crear un Manual de Procedimientos, (con la ayuda y experiencia de aquellos empleados más antiguos) que hace a la tarea propiamente dicha del secretario de actuaciones.

*Implementar, el Manual de Procedimientos, mediante la supervisión de un Ayudante Fiscal, quien expondrá los lineamientos ante un determinado grupo de empleados nuevos.

*Evaluar, los distintos formularios de Denuncias que puedan instituirse ante las distintas tipológicas existentes de delitos.

*Brindar, las herramientas y recursos necesarios, para que este pueda realizar de manera correcta su trabajo.

d) Determinación del área de intervención y población afectada:

El Área determinada para dicha Intervención, son las veintidós unidades judiciales que pertenecen al Área de Sumarios de la Policía Judicial de la Provincia de Córdoba.

La Población afectada, es de trescientos ochenta empleados distribuidos en estas sedes judiciales anteriormente mencionadas. Dicha población afectada, está compuesta por empleados de entre 22 y 50 años de edad, los cuales, trabajan jornadas de trabajo de siete horas cada una, repartidos y ubicados según las necesidades de estas sedes judiciales, que cada una de ellas dispone de cuatro turnos, es decir, turno mañana, tarde, noche y trasnoche.

e) Acciones propuestas de corto, mediano y largo plazo.

En este punto del trabajo que nos encontramos, estamos en condiciones de empezar a delinear las acciones necesarias para llevar a cabo el objetivo final, que concluye con un manual de procedimientos pre-establecido para futuros ingresantes.

Para empezar, se plasman las acciones a **CORTO PLAZO** que son consecuentes a los objetivos específicos que nos planteamos anteriormente.

- 1) Luego de recabar e interpretar, las opiniones y necesidades de los sumariantes con o sin antigüedad, se plantea lo siguiente:

Promocionar un concurso proveniente de la dirección general de la policía judicial entre los sumariantes de mayor experiencia con el fin de extraer un participante/s que posea los siguientes requerimientos:

- Experiencia mínima de 5 años en el puesto.
- Buen concepto funcional, determinado por el/los ayudantes fiscales: lo cual significa que es considerado por estos como un empleado autónomo y eficaz.
- Capacidad para diligenciar distintas causas con solvencia.
- Capacidad pedagógica para poder transmitir a sus compañeros sus conocimientos, como al mismo tiempo llegar a ellos con sus respuestas.

Este concurso se presentara en todas unidades judiciales al mismo tiempo y tendrá un periodo de presentación de los participantes de 10 días.

Sera comunicado a cada unidad judicial por medio de un memorándum, debiendo los Ayudantes Fiscales, notificar a sus empleados.

Conjuntamente con este proceso el departamento de capacitación deberá realizar las entrevistas pertinentes con cada sumariante, recabando al mismo tiempo la información de los antecedentes de cada participante.

También este departamento deberá tener en consideración la posibilidad de que luego de este concurso surja un equipo con el cual se podrá contar para la capacitación de los futuros ingresantes.

En este punto es importante destacar que luego de esta tarea, tendremos un equipo conformado por los mejores sumariantes, al que vamos a incluir la presencia de un ayudante fiscal, que nos aportara la información correcta ante un procedimiento complejo.

MEDIANO PLAZO:

En esta etapa, se hará hincapié en conocer los niveles actuales de cada uno de los sumariantes que han pasado el concurso y están en condiciones de empezar a formar parte de este nuevo grupo de trabajo, para ello se tomaran en cuenta los siguientes ítems:

Se pone a disposición una grilla donde se ponderaran porcentualmente entre 0 y 100 %, los aspectos necesarios para llevar adelante la tarea del sumariante EN FORMA EFECTIVA.

RECEPCION Y ATENCION AL PUBLICO	12
REGISTRO EN LIBRO DE SUMARIOS -Fecha, hora del hecho y magistrado interviniente-	04
CAPACIDAD DE REDACCION	20
CAPACIDAD PARA INDAGAR	19
COMENTARIOS PERTINENTES	07
CONSTANCIA DE TODAS LAS FIRMAS	03
ENTREGA DE CONSTANCIA AL DENUNCIANTE	02
COMUNICACIÓN A LOS ENTES	11

JUDICIALES	
ORDEN CRONOLOGICO DEL SUMARIO	03
ENTREGA DEL SUMARIO AL AYUDANTE FISCAL	03
CUMPLIMENTAR LAS DIRECTIVAS	16

RECEPCIÓN y ATENCIÓNAL PÚBLICO: (12 %)

Ante esta instancia, ponderamos la humana predisposición que debe poseer todo SUMARIANTE de manera inquebrantable al atender al público en general. Pues es él, quien deberá recibir al denunciante y escuchar las distintas problemáticas que el ciudadano pone de manifiesto en el recinto judicial.

Inclusive, no solo receptor lo que se desea denunciar, sino también, el recibir quejas y agravios verbales que por el estado de ánimo que de los damnificados demuestran, y de los que deberá saber sobrellevar e ignorar.

El Sumariante, debe mostrar su entereza y capacidad, para que esas personas se tranquilicen y se retiren de la Sede Judicial, con una respuesta favorable, habiendo sido atendidas cordialmente ante cualquier situación tensa o de ira.

REGISTRO en el LIBRO DE SUMARIOS: (4%)

El Sumariante, una vez que ha escuchado al ciudadano la problemática que lo ha hecho llegar a la unidad judicial, antes de comenzar a receptor la denuncia, previamente, debe dejar plasmado este hecho delictivo en el Libro de Sumarios de la Unidad Judicial.

La cual se identificará con un número, la fecha, Magistrado que interviene, tipo de delito, nombre del denunciante, nombre del denunciado, elementos secuestrados, dirección del

lugar del hecho, y por último el apellido del sumariante que recepta dicha actuación sumarial.

CAPACIDAD de REDACCIÓN: (20%)

El empleado judicial, no solo debe saber entender y escuchar lo que le ha ocurrido al damnificado, sino también debe tener la capacidad de dejar plasmada una narración por escrito. No debiendo obviar las secuencias del hecho delictivo que se está denunciando, pues de hacerlo, dificulta no solo la comprensión de la lectura en dicho sumario, sino que además, atrofia la investigación por no haberse tomado los recaudos necesarios al receptar la misma.

CAPACIDAD para INDAGAR: (19%)

Evidentemente, una de las habilidades que debe tener todo empleado judicial al receptar la denuncia, es el saber preguntar de manera precisa y correcta lo que a posterior debe plasmar por escrito. También sucede que deberá tener cautela, y saber llevar a cabo la tarea de indagar sobre aspectos que son muy delicados, dolorosos, a la integridad moral y psíquica del denunciante. Pues de toda esa información recabada, aparte de obtenerse la verdad de cómo han sucedido las cosas, las investigaciones y medidas que arbitre la justicia, hacen que las mismas se diligencien de manera más eficaz y contundente. De no ser así, o no indagar correctamente, dichas actuaciones sumariales, quedan receptadas como una denuncia más.

COMENTARIOS PERTIENENTES: (07 %)

Todo Sumariante, en el transcurso de la recepción o culminación de una denuncia, por lo general, pregunta al denunciante si es su voluntad de agregar- u-objetar algo más, a lo que ha dado a conocer.

Por lo que los damnificados, suelen aportar algún otro dato, que de ser evaluado por los letrados como comentario pertinente, estos, hacen que los comisionados policiales de las

unidades judiciales, investiguen y hagan ahínco en recabar información para verificarla y cotejarla con lo que se ha denunciado.

CONSTANCIA de TODAS las FIRMAS: (03%)

Una vez que ha concluido el acto de denunciar, el Sumariante debe observar que el denunciante firme en los lugares que se le indica, una vez impresas las hojas de dicho escrito.

Pues de no hacerlo, o por una omisión, el acto queda nulo, teniéndose que citar de manera urgente para que se haga presente ante la unidad judicial con tal fin.

ENTREGA de CONSTANCIA al DENUNCIANTE: (02%)

Toda vez que se recepte una denuncia, antes de que el DENUNCIANTE se retire del recinto judicial, el sumariante debe proporcionar al damnificado, una constancia de denuncia donde conste de manera breve y concisa toda la información del trámite registrado.

En dicho oficio judicial, consta la fecha de dicho trámite, el Número de Sumario, la Fiscalía que Interviene, sus datos personales, la problemática planteada, todo con la finalidad de que dicho oficio sea un comprobante válido para el denunciante, y para que la misma sea presentada ante las autoridades que la requieran.

Sin dejar de hacer constar, que el denunciante a posterior de unos días, se puede hacer presente con su respectiva constancia ante la sede judicial, con la finalidad de averiguar por medio del sumariante que lo atendió, si existe alguna novedad al respecto.

COMUNICACIÓN A LOS ENTES JUDICIALES: (11%)

Luego de haberse retirado el denunciante de la Unidad Judicial, el sumariante procede a confeccionar de manera urgente, las comunicaciones a los diferentes entes judiciales que

correspondan, según lo requiera cada caso denunciado ya sea por la importancia o gravedad del hecho.

Estas comunicaciones, hacen que los Letrados tomen pleno conocimiento de lo ocurrido, pues de dicha comunicación, seguramente abordan alguna medida al respecto, o bien, imparten alguna directiva a diligenciar referente al caso.

ORDEN CRONOLÓGICO del SUMARIO: (03%)

Concluidas las tareas anteriores que debe realizar el sumariante, es menester de este empleado, armar dicho sumario cronológicamente. Pues deberá armarlo de la siguiente manera: Caratula de presentación de dichas actuaciones sumariales donde se observa el Número de Sumario de la Unidad Judicial donde se efectuó dicho trámite, la fecha, el nombre y apellido del Denunciante, el nombre y apellido del Denunciado, la Tipificación del Delito, el o los Nombres y Apellidos de los Ayudantes Fiscales de la Unidad Judicial actuante, y la Fiscalía-Juzgado y/o Magistrado Interviniente.

Luego se agrega la denuncia en su totalidad firmada por el denunciante y el sumariante que atendió a esa persona, se adjunta el Oficio de Abocamiento seguido con la Comunicación a la Fiscalía que interviene en esta causa, luego se agrega los otros oficios de comunicaciones a otros diferentes entes judiciales. Por último se incorporan declaraciones de testigos presenciales de los hechos denunciados, e inclusive declaraciones de los investigadores comisionados referentes a lo denunciado por el denunciante.

ENTREGA del SUMARIO al AYUDANTE FISCAL de la Unidad Judicial: (03%)

Todo sumariante luego de armar cronológicamente los sumarios, dicho trámite debe llevarse a su Ayudante Fiscal, quien al leerlo y visar todos los oficios internos de dichas actuaciones sumariales, el mismo a posterior puede indicar la revisión, o atención de algún oficio o proceder equivocado en la confección de dicho sumario. De no hacerlo, el Superior impartirá las directivas al respecto.

CUMPLIMENTAR las DIRECTIVAS: (16%)

Toda actuación sumarial, siempre tiene directivas por escrito por parte de los Ayudantes Fiscales, inclusive existen directivas expresas por nota escrita de los distintos entes judiciales que suelen añadir a las ya dadas por el Ayudante Fiscal de la Unidad Judicial.

Por lo que el sumariante de dicho sumario, deberá cumplimentarlas en un determinado tiempo lógico con los recursos y medios que cada sede judicial posee para llevarlas a cabo.

Luego de cumplimentar estos requerimientos, el sumario debe llegar nuevamente a las manos de los Magistrados que las libraron, con el fin de dilucidar si tienen que dar otras, o bien, dar por cumplimentado el sumario en trámite para cerrarlo definitivamente como concluido.

Teniendo en cuenta esta grilla estamos en condiciones de determinar el nivel de cada uno de los integrantes de esta célula de trabajo y así mismo en condiciones de establecer cuáles serían los aspectos a reforzar o a trabajar.

La grilla anterior es la estructura de la tarea del sumariante y dentro de cada ítem se plasman diferentes actividades que conforman su trabajo.

El proceso de capacitación estará basado en todos estos aspectos a reforzar y la etapa de aprendizaje constará de diferentes módulos.

MODULO N 1: Este módulo está enfocado a la *Atención al cliente* y tiene como fin terminar con situaciones de:

Apatía: Es simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el damnificado.

Desaire: Es tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema; tratar de “taparle la boca” al cliente con un procedimiento reglamentario que no resuelve el problema pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio en ese momento.

Diseñar y elaborar material audiovisual. Asimismo, proporcionar el apoyo técnico metodológico, los recursos audiovisuales y las acciones didácticas pertinentes con la utilización de tecnología moderna.

MODULO N 2: *Redacción e indagación*, tiene como fin terminar con situaciones de dobles sentidos permitiendo que esto sea interpretado de diferentes formas.

El tema de la indagación es para hacer hincapié en que hay determinados aspectos que podrían ser resueltos con anterioridad si se hubiesen realizado las preguntas adecuadas.

MODULO N 3: *Simulación de casos*, en este módulo se votaran aquellas situaciones complejas que serán expuestas con la forma correcta de realizarlas de modo tal que se puedan analizar independientemente unas de otras y en las cuales puedan existir los cambios de roles.

En este punto, nos encontramos trabajando sobre los puntos críticos con las herramientas expuestas, exponiendo a continuación los temas a tratar en el largo plazo.

LARGO PLAZO:

Puesto en marcha el proceso de capacitación, la primer medida a considerar es la evaluación, ya que es lo que nos va a determinar si el camino es correcto o hay cosas por modificar y o reforzar.

Finalizado el 3° módulo de aprendizaje se llevara a cabo una evaluación integral para determinar el nivel de conocimientos adquiridos.

Dicha evaluación incluirá aspectos teóricos como así también prácticos y se determinara con cifras porcentuales el nivel actual.

Toda la estructura de este proceso de capacitación aplicado a este grupo de sumariantes, será la base para los futuros ingresantes.

En esta etapa se ha logrado unificar los criterios para llevar a cabo la tarea del sumariante como una actividad homologada, en la cual no hay dudas sobre cómo hacer las cosas.

Se puede decir que este grupo está en condiciones de afrontar el primer grupo de sumariantes recién ingresados para comenzar a aplicar esta estructura.

En el largo plazo se dispone: **Capacitación continua y evaluaciones mensuales**

Capacitación continua: implica que semanalmente se realice una reunión de los empleados nuevos con el equipo capacitador donde se expondrán dudas y casos por resolver. Esta acción tiene como fin dar la sensación de respaldo y apoyo constante, lo cual generara la seguridad que necesitan para desarrollarse en forma autónoma.

Evaluaciones mensuales: tiene doble sentido, en primer lugar determinar lo que es necesario reforzar y en segundo lugar dar la retroalimentación necesaria para que el mismo pueda ver su logro personal.

f) Recursos Humanos y Materiales

Recursos Humanos

Provisión de personal policial que se desempeña en las unidades judiciales como comisionados para realizar las directivas, citaciones que los Letrados libren como directivas,

Poseer siempre un Letrado que se encuentre de turno para consultar alguna contingencia puntual referente a un delito inusual que se presente.

Recursos Materiales

Aula acorde para poder brindar la capacitación correspondiente a los nuevos empleados

Provisión necesaria de equipos de PC individual para la práctica personalizada

Impresoras, abrochadora, fotocopidora, tel. fax, Sellos, etc.)

Un sistema informático práctico y veloz para receptor las denuncias vía internet.

Medios de Movilidad para que dichos comisionados puedan diligenciar los requerimientos de investigación.

g) Criterios de evaluación del plan:

Los criterios de evaluación que se tendrán en cuenta serán aquellos que nos permitan evaluar la capacidad del sumariante para:

- Atención al público---- El nivel alcanzado en este criterio se determina por la capacidad para ser cordial en la recepción e identificar el problema.

¿Hasta qué punto demuestra entendimiento de lo que plantea el problema o la pregunta?

¿Hasta qué punto es capaz de visualizar y dar soluciones al problema o a la pregunta?

¿Hasta qué punto se muestra capaz de ser crítico al respecto?

Excelente (9-10)	Demuestra un entendimiento correcto y completo del problema o pregunta, Se da cuenta de la factibilidad de la solución que propone y reconoce errores
Bueno (8-7-6)	Demuestra un entendimiento correcto de los elementos centrales de la pregunta o Problema.
Requiere reforzamiento (5-4-3)	Demuestra un entendimiento incompleto o incorrecto de lo que el problema o pregunta plantea; o no intenta resolver el problema o la pregunta.

- **Redacción:** El nivel alcanzado en este criterio se determina por la capacidad para plasmar lo que declara el damnificado.

¿Hasta qué punto logra explicar la situación en forma clara?

¿Hasta qué punto detalla los datos necesarios?

Excelente	Aplica métodos y técnicas simples para expresar el hecho; es claro en todo momento; y tiene poder de síntesis.
Bueno	Aplica métodos y técnicas simples para expresar el hecho en la mayoría de ellos; Sintético en algunos casos.
Requiere reforzamiento	Utiliza métodos poco claros durante todo el proceso, presenta la información de forma incorrecta.

- **Indagación:** El nivel alcanzado en este criterio se determina por la capacidad para obtener de una declaración los datos necesarios para su posterior resolución.

¿Hasta qué punto logra obtener la información que busca?

¿Hasta qué punto realiza preguntas abiertas que le permitan ir más allá del tema puntual?

Excelente	Aplica métodos y técnicas originales para la indagación del problema, Es creativo y coherente en todo momento.
Bueno	Generalmente aplica métodos y técnicas originales para la indagación; generalmente es coherente.
Requiere reforzamiento	Maneja en forma incorrecta los métodos y técnicas de indagación; obtiene poca información.

- **Orden administrativo:** El nivel alcanzado en este criterio se determina por la capacidad para cumplir con la estructura de pasos administrativos necesarios para desarrollar la tarea.

¿Hasta qué punto logra ordenar correctamente las actuaciones sumariales?

¿Hasta qué punto identifica los oficios judiciales que debe realizar, firmar y entregar?

¿Hasta qué punto diligencia las directivas impartidas en el sumario?

Excelente	Demuestra que es capaz de ordenar correctamente las actuaciones, identifica lo que debe realizar y resuelve lo solicitado, en todos los casos
Bueno	Demuestra medianamente la

	comprensión y el análisis para llevar a cabo su tarea.
Requiere Reforzamiento	Demuestra poca habilidad para desempeñarse en forma ordenada, evidenciando que conoce solo algunos conceptos.

11) RESULTADOS

- Se espera con este plan generar una equipo de sumariantes expertos en sus Funciones.
- Surgirán nuevas motivaciones para formar parte del grupo de capacitación.
- Se espera una reducción del 80% en cuanto a los errores habituales.
- Se espera una disminución del 80% en cuanto al nivel de rotación en el puesto.
- Se espera desarrollar la autonomía del sumariante en su puesto de trabajo.
- Se agilizará la resolución de los sumarios en un 50%.
- Implementar la capacitación permanente de este equipo, sobre temas académicos como así también del uso de nuevas tecnologías.

12) CONCLUSIONES

La capacitación ha demostrado ser un medio eficaz para hacer productivas a las personas.

La principal característica de este programa de capacitación radica en los beneficios que genera el incluir una estructura a la actividad del sumariante.

El manual de procedimientos le provee lo que necesita para saber exactamente como hacer su trabajo y en casos extremos saber a quién y de qué manera acudir.

Este sistema es un proceso innovador para la policía judicial, ya que no se registran hasta el momento antecedentes de un sistema estructurado que abarque todas las necesidades del sumariante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc. En otras palabras le conviene tanto al colaborador como a la organización, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mejora la productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización
- Mejor clima laboral

Para finalizar es importante destacar que este programa tiene como meta ir evolucionando en cuanto a nuevos temas y métodos de discusión, para lo cual será clave destacar la evaluación constante del mismo, obteniendo de esta la retroalimentación que es una herramienta fundamental para el análisis de futuros módulos de aprendizaje.

Sólo así podremos detectar nuevas necesidades de capacitación y de esta manera poner en funcionamiento la estructura establecida.

13) Referencias / Bibliografía:

Aguilar Alfonso Siliceo

Blake Oscar Juan

Werther. Jr. William B., y Heith Davis

Sabino Carlos A. "El Proceso de Investigación"
(Ponderación Porcentual similar al libro de este autor, y
reflejada en dicho trabajo desde la Pág. 63 hasta la Pág. 72)

14) Anexos:

*Entrevista al Encargado del Área de Recursos Humanos de la Policía Judicial.

*Entrevista a los Ayudantes Fiscales.

*Entrevista a los Sumariantes con, y sin Antigüedad.

*Recorte de Diario donde se Entrevista al Fiscal Emilio Drasile.

15) Códigos de Computación: En este Trabajo Final de Grado, no corresponde.-