



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y
GESTIÓN DE PROYECTOS**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO DE ATENCIÓN A LA VÍCTIMA EN EL MINISTERIO
PÚBLICO.**

**Trabajo Especial de Grado para
optar al Título de Especialista
en Planificación, Desarrollo y
Gestión de Proyectos.**

Autor: Joel Febres Velazco

Tutor: Alexandra Ranzolin

Caracas, febrero 2011



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y
GESTIÓN DE PROYECTOS**

APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi carácter de Tutora del Trabajo “Gestión del Conocimiento y Mejoramiento del Servicio de Atención a la Víctima en el Ministerio Público”, presentado por el ciudadano Joel Febres Velazco, para optar al Grado de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 4 días del mes de febrero de 2011.

Alexandra Razolini

C.I. V-12.879.679

DEDICATORIA

Al Arquitecto del universo, a lo aprendido y a lo que aprenderé en cada respiro de esta vida terrenal en la búsqueda de crecer permanentemente y no perder la alegría y el ímpetu que provoca la esperanza en conseguir una sociedad libre de inseguridad jurídica, vanidad y el apetito voraz del hombre contra el hombre.

A mi madre por ser fuente permanente de inspiración y ejemplo de amor para ser quien soy.

AGRADECIMIENTO

Al Ministerio Público, por brindarme la oportunidad de haber sido parte de sus trabajadores y a quienes aún continúan laborando con esmero y ética por servir al público y compartir sus opiniones y experiencias a favor de los cambios y atención a la víctima.

A la tutora académica Alexandra Ranzolin y a la tutora de la cátedra de metodología Shirley de Ramos, por su valiosa colaboración y herramientas para culminar este trabajo.

Al Dr. Francisco Briceño mi profesor de Epistemología por brindarme su amistad, tiempo y energía para proyectar mi propósito y hacerlo aliado de los cambios de mi visión sobre la actuación que demanda la sociedad venezolana al funcionario que integra la administración de justicia.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	vii
INTRODUCCION.....	1
CONTENIDO	
I. EL PROBLEMA.....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	10
1.3. Justificación e importancia.....	11
II. MARCO TEORICO.....	15
III. METODOLOGIA.....	70
3.1. Diseño de investigación.....	70
3.2. Sistema de variables.....	71
3.3. Población y Muestra.....	77
3.4. Instrumento para la recolección de datos.....	81
3.5. Matriz de Validación.....	87
IV. RESULTADOS.....	93
V. ANALISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	116
CONCLUSIONES.....	124
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
REFERENCIAS.....	127
GLOSARIO.....	135

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp.
1	94
2	95
3	96
4	97
5	98
6	99
7	100
8	101
9	102
10	103
11	104
12	105
13	106
14	107
15	108
16	109
17.....	110
18.....	111
19.....	112
20.....	113
21.....	114
22.....	115



**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y
GESTIÓN DE PROYECTOS**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO DE ATENCIÓN A LA VÍCTIMA EN EL MINISTERIO
PÚBLICO**

Autor: Joel Febres Velazco.

Tutora: Alexandra Ranzolin

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado abordó el servicio de atención a las víctimas de la violencia delincuenciales y la negligencia del Estado en la administración de Justicia, mediante un modelo de gestión del conocimiento para el mejoramiento en la atención a las víctimas que acuden al Ministerio Público. El estudio estuvo enfocado bajo la modalidad de proyecto factible y encaminado a desarrollar un modelo operativo viable para resolver el problema de atención a la víctima y contribuir con el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de las investigaciones penales en un ambiente de constante estímulo y respeto a los valores humanos.

Para la determinación metodológica de la presente investigación se aplicó un proceso analítico lógico documental, que sustentada en una amplia indagación de campo, permitió la recolección de datos y operacionalización de las variables, para construir el instrumento de recolección de datos idóneo para la determinación de la validez y confiabilidad de los datos que dieron respuesta a los objetivos planteados en el presente Trabajo de Grado.

Descriptores: Gestión del Conocimiento; Conocimiento como Insumo, Innovación y Calidad Total; Visión y Misión del Ministerio Público; Servicios de Atención a la Víctimas de delito, Marco Legal en Venezuela.

INTRODUCCIÓN

Mientras más agobiante se vuelve la delincuencia común, mayor figuración adquieren las estadísticas rojas y más anónimas se tornan las víctimas. Quizás aquellas, que inermes en el acto velatorio sufren la violencia póstuma, mueven un poco al asombro y sacuden la aceptación y la resignación pasiva y fatalista que parece caracterizar a la sociedad venezolana en este aspecto. Si esto pasa con la víctima directa de la agresión cabe la pregunta acerca de lo que ocurre con los deudos cercanos a quienes les toca hacer frente a una vida sin el afecto y el sustento que aportaba aquel padre, madre, hermano u otro familiar ahora fallecido o impedido.

Pero, las interrogantes y los objetivos de esta investigación no apuntaron precisamente a esas vicisitudes puertas adentro que les toca vivir a los familiares o a los propios sujetos de agresión no mortal, sino a las experiencias que viven como solicitantes de justicia ante el Ministerio Público venezolano. Esa experiencia de convertirse desde el primer momento de la denuncia en *víctima* y entablar una relación a largo plazo con un funcionario asignado llamado *fiscal* en un escenario provisto por el Estado venezolano denominado *Ministerio Público* es lo que ha querido develar este investigador.

Provisto de una experiencia como funcionario del Ministerio Público, de un marco teórico referencial y de un sistema de valores identificado con la solidaridad humana y el respeto a la dignidad de cada persona, el investigador adoptó esta temática y escogió la modalidad metodológica del proyecto factible para llevarla a cabo.

Además de develar la situación inicial a través de la caracterización del servicio de atención a la víctima de la delincuencia común que presta el Ministerio Público, esta investigación incluyó una idealización desde la cual postuló una posible situación final en la que el capital humano de la organización viviera un proceso de aprendizaje, vía de un modelo de gestión del conocimiento, con el cual se habilitara aún más en lo conceptual, lo procedimental y en lo actitudinal y preste un servicio inspirado en la efectividad, la eficiencia, la calidad y el propósito de darle plena satisfacción a la víctima.

El trabajo quedó estructurado así:

El Capítulo I se dedicó a la problematización, la formulación de objetivos y a la justificación de la investigación.

El Capítulo II se constituyó en el espacio para ofrecer y comentar los referentes teóricos que soportan el trabajo. Aspectos relacionados con los antecedentes, la gestión del conocimiento, con el Ministerio Público y con las bases legales, tuvieron allí su tratamiento.

El Capítulo III presenta la opción metodológica que ordenó y marcó el seguimiento de la investigación.

El Capítulo IV contiene los resultados arrojados por la investigación.

El Capítulo V contiene el análisis de la información recogida y la propuesta del modelo de gestión del conocimiento.

Cierra el trabajo con la sección de conclusiones, limitaciones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Las organizaciones son el reflejo de la vida de la sociedad en la cual evolucionan y se desenvuelven; en ellas la representación de los individuos se materializa en la eficiencia y la funcionalidad con la cual las instituciones agrupan a los seres humanos y permiten su interrelación.

En Venezuela las organizaciones institucionales o dependencias del Estado están mostrando que la realidad obliga a atender situaciones cada vez más novedosas, por lo tanto se deben dar respuestas que estén a la par con esa realidad cambiante y exigente. La administración de justicia no se escapa a este imperativo.

En los últimos años, numerosos problemas se incrementaron en el país, como se evidencian en los datos reportados por FUNDACREDESA (2006); la pobreza, las oportunidades limitadas de trabajo, la inseguridad, la falta de atención sanitaria y las carencias en la educación pueden citarse como las principales situaciones que comprometen el bienestar del venezolano común.

En orden de importancia, la inseguridad aparece como el segundo problema que preocupa a la población, siendo el desempleo el primero. Las estadísticas de FUNDACREDESA (2006) señalan que Venezuela es el quinto país más violento del mundo, incrementando año a año el número de homicidios, lesiones, hurtos y robos.

Estos incidentes en la calle reproducen la violencia presente en los hogares, en la escuela y en los lugares de trabajo, de los cuales no escapa ningún individuo, pero en mayor grado y con mayor frecuencia los más

vulnerables suelen ser los niños, mujeres y ancianos. Se propician de esa manera escenarios cargados de agresividad para resolver cualquier diferencia o conflicto; como consecuencia de estas situaciones se desborda la administración de justicia.

Al respecto, Ferrer (2000) señala que Venezuela es un país que tiene características que propician la generación de víctimas de diferentes tipos: de la negligencia del Estado, de la violencia delincuencia, de la violencia doméstica y de la violencia institucional.

Una de las instituciones del Estado llamadas a cumplir con el servicio de atención a las personas que han sido agredidas, es el Ministerio Público, quien a través de los fiscales, debe canalizar las denuncias que realizan dichas personas. Actualmente en el Ministerio Público se detecta la necesidad de revisar los procedimientos mediante los cuales se atienden a las víctimas ya que, la misma institución al no atender de manera idónea a estas personas y darles pronta solución a su problemática, está ejerciendo una nueva agresión y está victimizando de nuevo al individuo que acude por ayuda. El ciudadano se siente desatendido y por lo tanto víctima de otra agresión, la falta de respuesta oportuna por parte de los fiscales que atienden su caso recrudecen su situación.

Atkinson (1999) sostiene que los problemas que existen entre los usuarios y los proveedores de servicio, no son el resultado solamente de diferentes modelos de explicación. Sino que el usuario en este caso, el cliente externo o la persona victimizada, tiene una experiencia que es su medio intersubjetivo constituido por procesos culturales y políticos considerando con más énfasis las relaciones entre el contexto social, económico-político y las personas. La calidad de atención de un servicio tiene que ser analizada dentro de un contexto más amplio que considera los factores socio-económicos en los cuales viven las personas, las diferencias culturales y los distintos modelos que poseen para la interpretación de los

hechos tanto los usuarios, clientes externos, como los proveedores de servicio o clientes internos.

Para esta investigación los clientes externos son los usuarios, nominados anteriormente como víctimas y los clientes internos los fiscales del Ministerio Público.

Desde un punto de vista analítico, la perspectiva de atención que se haga al cliente externo puede ser representada por los siguientes elementos: logro del objetivo -resultado alcanzado-, modalidades y proceso desarrollado -manejo técnico de procedimientos-, características del proceso interpersonal, -nivel de comodidad- o confianza, prontitud de respuesta y empatía. La opinión que tiene el cliente externo, acerca de la calidad del servicio recibido, puede estar limitada en algunos factores, de todas formas una evaluación exhaustiva sobre la calidad de los servicios de atención, no tendría que olvidar ni el punto de vista técnico, ni el resultado jurídico, ni la utilización apropiada de recursos.

En la mayoría de los estudios sobre la percepción de la calidad del servicio en diferentes contextos, por parte de los usuarios se evidencia la importancia de los siguientes factores: tiempo de espera, costo y/o modalidades de pago, trato recibido del personal asignado para servirle, limpieza del área, nivel de comunicación entre personal prestador de servicio y el usuario, accesibilidad a los servicios que preste la institución, comprensión de los problemas personales, confiabilidad de las instituciones, competencia técnica, seguimiento por parte de los especialistas. (Meredith, 2001).

De todas formas, las expectativas, las necesidades y las demandas de los usuarios cambian según el contexto, así que los indicadores para medir la satisfacción del cliente externo - o la insatisfacción - tienen que ser apropiados a cada contexto específico. El éxito de la provisión de servicios también puede estar determinado por un atento análisis del marco cultural

de los usuarios. Bastien (1999) ha identificado algunas de las principales variables contextuales: el género del prestador de servicio con respecto a quien lo recibe -si es del mismo o diferente género-, idioma hablado, frecuencia de las citas o consultas, avance de los trámites, el grado de confianza que se genere en la entrevista.

De tal manera que para conocer la influencia de ciertos factores en la percepción de la calidad de los servicios, se debe recoger información acerca de género, edad, religión, origen, residencia, características étnicas, status socioeconómico y nivel de escolaridad.

La percepción sobre la relación entre los trabajadores que prestan un servicio y las personas que lo reciben, así como la satisfacción que manifiestan los usuarios, se evalúa a través de las respectivas opiniones sobre varios conceptos tales como: capacidades técnicas -conocimientos específico y suficientes del área, habilidades de comunicación, eficacia para la resolución de la situación, adecuación cultural- (Horovitz, 2002).

Como puede deducirse el servicio que se presta tiene diferentes elementos que deben ser objeto de estudio, en esta investigación, tomando en cuenta los factores enumerados por diferentes autores, el servicio de atención a la víctima, tiene además, el ingrediente que la persona, al acudir por ayuda para que se administre justicia, tiene que superar sus emociones las cuales se generan por la situación de la cual requiere ser asistida. Los factores principales que hacen parte de la calidad de la relación entre trabajador del Ministerio Público -cliente interno- y la víctima -cliente externo- en el contexto local son la actitud del personal, en términos de trato brindado por el personal hacia el cliente, y el nivel de comunicación entre los profesionales del Ministerio Público y los clientes externos o receptores del servicio.

El artículo 253 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) señala que el sistema de administración de justicia está

constituido por diversas instituciones: el Tribunal Supremo de Justicia, los tribunales y el Ministerio Público, entre otros.

El Ministerio Público debe darle atención a la víctima, la cual se entiende como “la persona que individual o colectivamente haya sufrido daños directos tales como lesiones transitorias o permanentes que ocasionen algún tipo de discapacidad física, psíquica y/o sensorial -visual y/o auditiva-, sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo de sus derechos fundamentales” (Organización de Naciones Unidas, 1985). Así mismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) incluye a la víctima como un nuevo cliente a quien los operarios de la justicia penal deben garantizar derechos reconocidos en la legislación nacional venezolana.

Ferrer (2000) acota que “le corresponde al Estado y a la sociedad venezolana como un todo ubicar a la víctima en el lugar adecuado, con lo cual se pueda lograr la prevención de la victimización, el empoderamiento de la víctima” (p200). El Ministerio Público debe utilizar todos los medios para la resolución de conflictos que presenten las víctimas y debe promover su integridad física y mental para lo cual esta institución debe contar con profesionales capacitados y actualizados en los procesos que tienen que atender y resolver.

La función de Estado es brindar asistencia jurídica, psicológica y social a todas aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido lesiones, daños o abusos físicos o psíquicos, padecimiento emocional o pérdida económica como consecuencia de acciones u omisiones abusivas cometidas por autoridad pública. También se asiste a todas aquellas personas que hayan sido víctimas de un delito previsto en la legislación penal vigente.

Sin embargo, la realidad es otra, se observa a través de las quejas de los usuarios del Ministerio Público, en Caracas, que existen carencias en la

actuación de los fiscales para atender de forma sensible y empática las necesidades planteadas por las víctimas. Así mismo, se evidencian fallas en procesos que permitan brindar la orientación, el apoyo, el asesoramiento y asistencia técnica de acuerdo a las características del caso planteado, también se observan limitaciones para lograr una interacción social con el usuario de una forma más empática, asertiva, comunicativa, motivacional y creativa.

En este mismo orden de ideas, existen carencias en las políticas institucionales para evaluar el desempeño de los fiscales para que de esta manera se pusiera en relevancia el ejercicio de sus funciones.

La atención a la víctima no es un servicio más, sino que es un servicio que se le presta a una persona que se encuentra en condiciones físicas, psicológicas o jurídicas disminuidas, por efecto de la agresión a de la cual fue objeto.

La víctima que asiste al Ministerio Público lo hace ejerciendo un derecho que otorga la Constitución, que busca la mejor respuesta a la situación que está planteando, por lo tanto toda la organización es responsable de hacer de esa atención su razón de existir como organización.

Estas situaciones descritas conforman un conjunto de evidencias con respecto a la situación problema que se presenta con los fiscales y el Ministerio Público, en Caracas y por las cuales se deben profundizar las líneas de trabajo e implementar programas de acción que permitan un cambio en la orientación con respecto a la atención a la víctima; ya que como lo plantea el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (2005)

En la medida en que los fiscales logran identificar situaciones que generan hechos delictivos, deben tratar de conocerlas bien y entenderlas, para lo cual es necesario que recopilen experiencia e información que todas las demás agencias y organizaciones

vinculadas con ese problema puedan tener. Al mismo tiempo, deben procurar involucrar a todas o varias de ellas, en la estrategia de solución del problema. Cabe indicar que intervenciones del tipo de las que estamos hablando suponen de un proceso progresivo de aprendizaje. Esto significa que cualquier estrategia que se aplique debe ser evaluada y corregida de manera progresiva, de modo tal que el sistema de persecución penal aprenda y acumule conocimiento, tanto sobre la realidad y sus dificultades como sobre las líneas posibles de acción y sus limitaciones. En algunos países el abordar estas tareas supone tomar algunas medidas administrativas y de gestión, en otros supone en cambio transformaciones legales o institucionales bastante profundas (Cejamericas, 2005).

Bajo esta concepción, con la Reforma del Código Orgánico Procesal Penal en el año 2009, Venezuela evidencia un gran avance hacia dichas transformaciones, requiriéndose ahora de un modelo de gestión para buscar la solución a las problemáticas expuestas y en este orden, se considera apropiado el enfoque dirigido a la administración del conocimiento como elemento diferenciador a lo tradicional ya que en el hecho investigado que se da en cualquier fiscalía, es de vital importancia la gestión del conocimiento, que debe producirse en el ámbito de la gerencia y desempeño de las funciones en el Ministerio Público.

Sin embargo, para que pueda desarrollarse este modelo de gerencia, se hace necesario conocer en qué estado se encuentra la organización y por ello se requiere de un análisis basado en el diagnóstico para establecer el punto de partida desde el cual se desarrollará la estrategia y decidir los componentes del modelo, que expresen el conocimiento de la organización y su utilización para proponer proyectos que permitan la representación del conocimiento organizacional, su aprovechamiento y uso en el mejoramiento cualitativo de la organización, que en el presente estudio es en relación con el Ministerio Público, específicamente en las funciones que desempeña el Fiscal que presta el servicio de atención a las víctimas.

La presente investigación alude la necesidad de darle a la víctima un trato efectivo y humano, aplicando procedimientos asertivos, sensibles y empáticos, buscando la sensibilización por parte del fiscal; no significa sólo el tratamiento de cuestiones abstractas o puramente discursivas acerca de la importancia de la atención a la víctima, sino el diseño de mecanismos concretos, como, por ejemplo, evaluación de desempeño, asociados al logro del objetivo de satisfacción real de los intereses específicos de la víctima a quien se le presta atención.

Por lo dicho anteriormente, resolver el problema de esta investigación estará dirigido a diseñar un modelo de gestión del conocimiento que permita mejorar la calidad del servicio de atención a la víctima que acude al Ministerio Público.

Con el fin de guiar el proceso de investigación se formulan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo puede caracterizarse el servicio de atención a la víctima - cliente externo- que prestan los fiscales -clientes internos-?
2. ¿Cuál es la factibilidad de aplicación de la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento dirigido al Ministerio Público para la optimización de la calidad de servicio en la atención a la víctima o cliente externo?
3. ¿Qué aspectos debe incluir una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la optimización de la calidad de servicio en cuanto a la atención que ofrece el Ministerio Público a la víctima o cliente externo?

Para responder a estas interrogantes hay que dirigirse a los actores, y los participantes directos de cada situación estudiada.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Identificar la factibilidad de aplicación de un modelo de gestión del conocimiento para el mejoramiento del servicio de atención a la víctima que acude al Ministerio Público.

Objetivos Específicos

1. Describir el servicio de atención que recibe el cliente externo o víctima que acude al Ministerio Público, en el contexto de la comunicación y los sistemas de información utilizados actualmente por los Fiscales del Ministerio Público, vinculados con la atención a las víctimas.
2. Elaborar el estudio de factibilidad del servicio de atención a la víctima.
3. Definir los elementos y las fases necesarias para el diseño del proyecto de un modelo de gestión del conocimiento aplicable en el Ministerio Público que permita el mejoramiento de la atención a la víctima.

Justificación e Importancia

Desde un punto de vista global, la función punitiva del Estado debe estar dirigida a establecer un orden legal, que asegure la buena marcha de la justicia a través del juicio previo, el debido proceso, el respeto a los derechos y garantías procesales de los investigados desde luego, pero además, debe estar encaminada a procurarle a quienes han sido injustamente ofendidos por el delito, la defensa y protección de su vida, la de su familia, y la de sus bienes; el resarcimiento del daño causado y la asistencia integral que les permita paliar los efectos producidos por el crimen de que fueran objeto.

Ante la cruda realidad que vive la sociedad venezolana por el incremento sostenido de la delincuencia, particularmente virulenta en el transcurso de estos últimos diez años y el debilitamiento y fracaso de las políticas públicas para resolver tal problema. El imperio de la violencia actual y potencial, mantiene en jaque a los habitantes de la República y representa la más seria amenaza a la vida pacífica, la paz social y futuro del país, pudiendo significar connotaciones brutales, crueles y la anarquía social, jurídica, política, y judicial que transforma a la población en dos perfiles de víctimas, una individual, producto de la acción directa que recae sobre su persona, bienes y derechos y otra colectiva, producto del temor, pánico, falta de credibilidad y confianza en el sistema de justicia, sus operadores, auxiliares y las propias instituciones públicas, sobre todo, de quien o quienes se han visto incursos en una investigación penal y recorrido el sistema judicial.

En este orden, y destacando la lentitud en la investigación policial, dirigida por el Ministerio Público y dirimida en un proceso penal todavía más lento, existe la premura en impulsar y ejecutar cambios a nivel organizacional en los entes y organismos involucrados en el sistema de justicia en materia penal que dinamice el proceso penal a través de una gerencia del conocimiento en aras de objetivos comunes y específicos, tanto para probar y establecer responsabilidades al agente activo del delito –

victimario-, como para tutelar, proteger, orientar y reinserter a la víctima en la sociedad.

De aquí que, Davenport y Prusak (2001), señalan que “A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden” (p. 61).

Por ello, este modelo de gestión del conocimiento se orienta a partir de un modelo que surja de la evaluación permanente del proceso de comunicación interna, puesto que el personal actúa en función al conocimiento de un hecho, objetivos, normas, procedimientos, experiencias y todos aquellos eventos que ocurren, haciendo que el enfoque pueda diferir de una organización a otra debido a las particularidades, de cada una y de la problemática que se quiera resolver, aunque todas apuntan a compartir y democratizar el conocimiento, creando como beneficio un activo intelectual fundamental para resolver los problemas con excelencia y desempeñar su función de orientador y guía de las víctimas con creatividad e innovación en esta era del conocimiento y tecnologías de información. La gestión del conocimiento permite mejorar las condiciones de comunicación y desarrollo de un procedimiento, que implique beneficio tanto para el usuario o víctima que será mejor atendida como también se beneficiará el Ministerio Público al organizar sus procedimientos y prestar un servicio de calidad.

Es así, que desde esta perspectiva, se evidencia la relevancia de la presente investigación, al determinar la factibilidad de aplicación de un modelo de gestión del conocimiento en el Ministerio Público, fundamentado en la mejora de los servicios para atender con mayor eficiencia y efectividad los requerimientos de la víctima.

En tal sentido, se establece su importancia teórica al tratar aspectos referidos al Ministerio Público, Fiscales, Código Orgánico Procesal Penal,

derechos de las víctimas de delitos, gerencia y cultura del conocimiento y los modelos de gestión propuestos; basamentos teóricos de gran valor para todos los involucrados con el tema.

Por ello se considera su trascendencia para el Ministerio Público, al brindarle la posibilidad de contar con un diagnóstico situacional en cuanto a los canales de comunicación y el sistema de información llevado a cabo por Directores y Fiscales, identificar los factores claves de éxito que generan ventajas en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en los procesos judiciales, para incorporar al diseño de un modelo de gerencia del conocimiento fundamentado en el desarrollo humano con acción positiva para la protección de las víctimas, cuyos elementos puedan dar solución a un problema real que afecta a la institución, en detrimento de la eficacia de la gestión que oriente y motive al personal hacia la realización de un trabajo cohesionado y armónico en concordancia con la reforma del Código Orgánico Procesal Penal.

Evidenciándose que el estudio beneficiará a los directivos y fiscales, por las implicaciones teóricas abordadas, el diagnóstico de la realidad descrita, la concientización de su función dentro del Ministerio y por las alternativas de solución que pueden implementar, derivadas de los lineamientos propuestos.

En esta medida conllevará aportes para las víctimas quienes podrán contar con fiscales con amplios conocimientos y experiencias que puedan transferir a su acción, respetando y escuchando el interés de la víctima, asistiéndola y orientándola acerca de sus posibilidades jurídicas, evitando que el hecho de estar frente a un proceso no signifique más dolor del que ya ha producido el hecho del que fuera víctima; lo que demuestra la importancia social de este estudio.

De igual manera servirá de aporte a futuros investigadores, quienes tienen en este estudio un marco de referencia a utilizar en sus investigaciones sobre el tema.

Finalmente, esta investigación podría constituir un significativo aporte para que las instituciones vinculadas al tema de la delincuencia, pongan en práctica un modelo de gestión del conocimiento, que contribuya con el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de las investigaciones penales y el trato a las víctimas dentro de un ambiente de constante estímulo hacia la formación de valores en el ser humano, que lo conduzca a un desarrollo personal y un amplio deseo de servir como miembro activo de una sociedad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realiza una revisión de los documentos en relación con los aspectos necesarios para comprender el desarrollo teórico que fundamenta la temática del presente Trabajo de Investigación; se favorece así el conocer, analizar y evaluar las tendencias y enfoques que tienen los diferentes autores referenciados.

En primera instancia se plantean los antecedentes de la investigación

2.1 Algunas evidencias sobre el estudio de la calidad del servicio y la atención al cliente

Es de interés para esta investigación, lograr mejorar el servicio de atención que ofrece el Ministerio Público a los usuarios, clientes externos o víctimas que acuden en busca de ayuda. Este servicio se pretende mejorar a través de una propuesta de gestión del conocimiento. Por esa razón, las evidencias sobre el estudio de la calidad del servicio y la atención al cliente que sirvieron de antecedentes a esta investigación se circunscribieron a las acciones que han resultado exitosas en otros contextos.

En esta búsqueda se encontraron tres importantes investigaciones en relación con el servicio y el diseño de una propuesta de un modelo gestión del conocimiento para optimizar la calidad de servicio ofrecida por el Ministerio Público.

La primera experiencia se corresponde con el trabajo de Khouri (2005) titulado Propuestas generadas al evaluar la calidad de servicio de las

unidades de apoyo a los estudios de postgrado de la UCAB. Este autor propone mejoras para la calidad de servicio, basándose en los niveles de satisfacción de los clientes de los Estudios de Postgrado, por la atención recibida de las unidades de apoyo: Unidad Administrativa, Caja, Biblioteca y Centro de Aplicación a la Informática (CAI) y también los niveles de satisfacción del empleado como cliente interno.

El problema planteado se refería a estudiar la demanda de servicios prestados durante la semana incluyendo los sábados a sus clientes (estudiantes y profesores de Postgrado) y las necesidades de los empleados en adquirir herramientas de adiestramiento que les permitiera brindar un servicio de calidad, oportuno y eficiente.

Relativo al método de investigación seleccionó una muestra representativa de cada grupo de clientes: estudiantes y profesores de postgrado en la sede UCAB Caracas, y empleados de las unidades de apoyo cuyo cargo está relacionado con la atención al público.

Como aporte incluyó algunas recomendaciones e instrumentos de evaluación de la satisfacción del cliente y satisfacción del empleado con el fin de realizar mediciones periódicas, identificar oportunidades de mejora y evaluar progresos en calidad de servicio.

Entre las más relevantes se encuentran la reestructuración interna en las unidades de estudio que permita mejorar la comunicación; asignación de equipos con rendimiento acordes al volumen de información que se procese; capacitación al talento humano de las unidades; promoción de los servicios ofrecidos por la institución de estudio; establecimiento de normas y políticas de servicio; adecuación de los horarios de atención; realización de un estudio sobre las prioridades de capacitación al personal; realización de evaluaciones periódicas de los servicios ofrecidos.

Dicho trabajo, dio su aporte a la presente investigación en la manera como automatizaron los procesos involucrados en el estudio, aumentando el rendimiento de las actividades y mejorando la calidad en el servicio prestado. Del mismo modo orienta hacia estrategias de gestión del conocimiento en cuanto considera la comunicación, el trabajo en equipo de acuerdo a la demanda de servicio, el establecimiento de normas y la capacitación del personal como punto clave para mejorar el servicio de atención.

En este mismo orden de ideas se encuentra la investigación titulada Propuesta para la mejora de la calidad de servicio de atención al cliente de la línea área Aeropostal, (Rosales, 2006). Su objetivo fue mejorar la *calidad de servicio y atención al pasajero* en la empresa Aeropostal “*Alas de Venezuela*”; la cual ha desmejorado significativamente en los últimos años por múltiples causas que van desde: los altos costos de mantenimiento de las aeronaves, insuficiencia en la planificación de los procesos, que sorteen el incremento de pasajeros hasta e descontento del personal involucrado en los procesos claves, por la escasa redistribución económica por las actividades efectuadas.

Se planteó como necesidad diseñar una propuesta de Mejoramiento de la Calidad en sus procesos de chequeo – embarque de pasajeros; de cara al cliente, procesos estos que son la base primordial de su existencia; rediseñar los procesos que de una u otra forma originan la insatisfacción del cliente, así como investigar las razones por las cuales actividades rutinarias como el chequeo y el embarque que se realizan por medio de acciones que deben cumplir estándares nacionales e internacionales, no se desarrollen de manera óptima.

El rediseño le permitió brindar mejores tiempos de respuestas en pro de mantener la fidelidad de los clientes al momento de seleccionarlos como empresa de transporte.

Como propuesta elaboró un diagrama de flujo del proceso de chequeo - embarque de pasajeros, que expresa la estrategia que debe seguirse para realizar un proceso óptimo de cara al cliente, contemplando la disposición de los involucrados por parte de la empresa para la prestación del servicio.

Rosales (2006), concluye que a pesar de que en la empresa existe un manual de procesos, este por sí solo, no asegura que los clientes internos apliquen los procedimientos correctamente. Las políticas, normas y procedimientos deben ser impartidos a todos los niveles jerárquicos de la organización con el fin de tener un grupo con conocimiento uniforme en la realización de las actividades.

Es por ello que recomendó realizar un estudio de calidad de servicio basado en el cliente con el propósito de diferenciar lo que ofrecen como empresa y lo que ofrece la competencia; considerar que la mayor fuente de ingreso de la empresa es el pasajero, por tanto debe conformarse un personal capacitado y por último distribuir y utilizar las herramientas con las que cuenta la aerolínea (manuales, sistemas, procedimientos, etc.) para la mejora de los procesos.

El trabajo mencionado se relaciona estrechamente con el presente estudio ya que aporta la factibilidad de fortalecer y/o mejorar el servicio de atención a través de la gestión del conocimiento dentro de una organización.

Así mismo, Flores (2000), llevó a cabo un estudio titulado: Generación de capacidades innovativas, el cual se desarrolló a partir de un análisis de los diferentes enfoques teóricos sobre gerencia de capacidades innovativas y el aprendizaje organizacional. A partir del análisis la autora señaló que uno de los procesos que favorece el auge de la gerencia del conocimiento en las instituciones, es la globalización. Se pudo comprender los principios más esenciales sobre la gerencia del conocimiento; la implicación de estas capacidades desarrollada en una empresa, y su relación entre ambos.

En síntesis, esta autora pudo concluir, que las empresas inmersas en un entorno cambiante, característico del mundo globalizado, así como los cambios motivados por la misma institución o empresa; aceleran en ellas la generación y adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de capacidades innovativas para alcanzar posiciones competitivas, a través de todos los recursos, como el tiempo, la información, el conocimiento, lo financiero y en particular las capacidades innovativas del recurso humano.

Este trabajo se relaciona ampliamente con la presente investigación, al tratar la temática de la gerencia del conocimiento, en cuanto a la demanda en las empresas del desarrollo de las capacidades innovativas, que le permiten al individuo adaptarse, sobrevivir, transformarse y ser altamente competente.

De aquí la relación con el presente trabajo, ya que a través de un modelo de gestión del conocimiento aplicado a la población objeto de este estudio, internalice lo que significa para la institución y para el personal que atienden.

Se consideran relevantes los antecedentes mencionados, ya que expresan la importancia de ofrecer un servicio de atención con calidad involucrando para ello al talento humano que lo realiza. El común denominador es la variable de estudio “La calidad en el Servicio de Atención” a un usuario o cliente externo.

2.2 Gestión del conocimiento

2.2.1 Concepciones en la gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento de una organización, no es una tarea fácil porque implica procesos de planificación y acción con todas las personas involucradas en la organización; pero los resultados positivos reportados con el éxito obtenido por aquellos que optan por tal gestión como médula funcional en sus organizaciones hacen que bien valga la pena la experiencia.

Existen diferencias en la definición de gestión del conocimiento, Koulopoulos y Frapaolo (2000), señalan que el término gerencia del conocimiento es:

Paradójico, ya que resulta difícil gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados, y que se comparte principalmente por medio de la conversación. Lo que sí se puede hacer, argumentan, es crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor. Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones adecuadas (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje), las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento) y el liderazgo adecuado (que sea un modelo de aprendizaje y compartición de conocimiento.(p.188).

Dentro de esta perspectiva, Guédez, (2003), señala que la gestión del conocimiento se refiere a

asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial, persigue la consolidación de las personas más que de las redes tecnológicas, revela el interés por hacer que el conocimiento sirva para que los usuarios se hagan

mejores a partir del ejercicio de generar, compartir, orientar, aplicar y evaluar el conocimiento” (p.36).

Añade dicho autor que la gerencia del conocimiento se ocupa más de la innovación que surge de la aplicación del conocimiento que del conocimiento propiamente dicho.

De allí que el conocimiento, es un capital importante en el desarrollo personal y organizacional; según todas estas teorías el conocimiento existe de manera innata en el ser humano. De igual forma, el ser humano se esfuerza en transferir y compartir su conocimiento a su grupo y a sus descendientes este se edifica en la praxis diaria del individuo y responde a sus necesidades, intereses y actitudes, según el contexto histórico, económico social en que se desarrolla.

En atención de los planteamientos efectuados, se puede decir que el conocimiento, es el saber que se consigue mediante la experiencia personal, la observación o el estudio; se edifica en la práctica diaria del individuo y responde a sus necesidades, intereses y actitudes según el entorno donde se desarrolla, es decir, el hombre a través del prisma de la subjetividad, crea sus propios modelos mentales, sus mapas conceptuales, sus experiencias, sus afectos, emociones y sentimientos.

Así mismo Villoro, (1982), manifiesta, que “el conocimiento de una organización, que existe en la mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos formales, es crecientemente considerado como sus activos más importantes”. (p.44); añade que el conocimiento puede provenir de diferentes fuentes, a través de sus vías de acceso, entre las cuales señala:

2.2.1.1 Intuición: Este tipo de conocimiento no suele basarse en la confirmación empírica, es decir, no sigue un camino racional para su

construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse.

2.2.1.2. Experiencia: se conoce que algo es cierto por haberlo vivido empíricamente, dando testimonio fehaciente de él.

2.2.1.3. Tradición: se mantiene algo como cierto porque siempre ha sido así y todo el mundo lo sabe. Es tradición todo aquello que una generación hereda de las anteriores y, por estimarlo valioso, lega a las siguientes. Aquí entra en juego el conocimiento cultural y el aprendizaje de normas sociales que no suelen cuestionarse.

2.2.1.4. Autoridad: se establece la verdad de un conocimiento tomando como referencia la fuente del mismo y no la comprobación empírica. La influencia de la autoridad se relaciona con el status que posee. Por ejemplo, al querer obtener información política acudimos a un medio u otro según la veracidad que pueda inspirarnos y su influencia en la sociedad.

2.2.1.5. Ciencia: el concepto de ciencia deriva del latín "scire" que significa saber, conocer, una forma de saber resultante de la acumulación de conocimientos. La ciencia es el conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de una forma metódica verificados y contrastados con la realidad, se refieren a objetos o conceptos de una misma naturaleza. Acceder al conocimiento a través de la ciencia es la forma más provechosa y confiable, pues pretende la búsqueda de la verdad, la racionalidad y la neutralidad.

En atención de los planteamientos efectuados, para esta investigación se considera que el conocimiento que se tiene en el Ministerio Público se construye a través de la experiencia personal, la observación o el estudio; se edifica en la práctica diaria en el contacto del cliente interno o prestador de servicio y el cliente externo o usuario del servicio. Se tiene un conocimiento

por autoridad, porque existen procedimientos con base legal que deben ejecutarse de una manera predeterminada. Al mismo tiempo a través de la comprobación científica, haciendo uso de la investigación, pudiendo de esta forma evaluar la efectividad y la eficiencia de los procedimientos desarrollados según la satisfacción del cliente externo y del resultado de todos los procedimientos desarrollados.

Si bien hay acuerdo en entender el conocimiento de una organización como un bien intangible, es necesario comprender que ese conocimiento se debe hacer tangible como información que puede crearse, compartirse, probarse, evaluarse y modificarse de ser necesario.

Esto implica una gestión del conocimiento, entendido como un proceso dinámico que implica, el conocimiento y las habilidades de las personas que llevan a cabo la prestación del servicio, los canales de comunicación entre los clientes internos y las necesidades y expectativas de los clientes externos.

Una propuesta de gestión del conocimiento tiene que ir dirigida a establecer estrategias de acción para sistematizar las experiencias de cada cliente interno en relación con el cliente externo y llegar a conclusiones de los aspectos positivos y aspectos a mejorar, elaborar informes que permitan revisar la evolución de la información dentro de la organización..

La gestión, por tanto, se convierte en una política central y se encarga de preservar, identificar, analizar y diseminar el saber en las organizaciones partiendo del estudio y seguimiento del flujo de información, con la premisa de brindar la información adecuada a la persona correcta, ya sea trabajador del servicio o directivo, en el momento oportuno, para propiciar su creatividad y excelencia.

Uno de los elementos más significativos de la gestión del conocimiento es su completa coherencia, interacción e interdependencia con cualesquiera

de otras técnicas o procedimientos en el proceso de dirección, como la planeación estratégica, la gestión de calidad la reingeniería y otras, que tienen su principal sustento en el conocimiento y adecuada utilización del mismo, pues no es suficiente contar con una gran caudal de conocimiento, sino lograr implementar e introducir este de forma práctica y concreta en y para el funcionamiento y desempeño exitoso de una organización. Ellas conforman un todo único y orgánico en la estrategia de las nuevas organizaciones en un medio ambiente cada vez más competitivo y exigente, de lo que no escapan las organizaciones gubernamentales.

Para alcanzar este fin deben existir unos canales de comunicación entre los miembros de la organización prestadora de servicio.

2.2.2 La Comunicación en la gestión del conocimiento.

La comunicación para Branden (1992), es “el intercambio entre la emisión y la recepción de información. Sin embargo, es necesario tener presente que en este proceso también se expresan emociones, que le dan significado a lo que se quiere transmitir” (p.204). Al respecto, Daza (2005), expresa que la comunicación “es un acto que involucra un proceso por el cual los seres vivos se relacionan para transmitir ideas, conocimiento o emociones, que se expresa a través del lenguaje y las acciones interpersonales” (p.26).

De las citas precedentes se desprende, que para que, este proceso sea productivo, se debe tomar en cuenta, como mínimo, un adecuado balance entre dar y recibir información, claridad en la intención de comunicar y un lenguaje que sea común y con significados compartidos entre los interlocutores. De aquí la importancia y la necesidad de que los individuos que desempeñen cargo público de una determinada organización, en este

caso el Fiscal del Ministerio Público, posean un dominio del proceso comunicacional, por ser el elemento indispensable en el desarrollo de su funciones.

Además de poseer esta capacitación en el proceso comunicacional, el fiscal, o cliente interno, debe transmitir esa capacidad, para generar confianza en la víctima o cliente externo que viene en busca de ayuda. Debe lograr mantener un balance apropiado entre dar y recibir información en un ambiente profesional, empático, cordial y por lo tanto humano.

Por otra parte, los canales de comunicación según González y López (2006), corresponden ser los “vehículos de la comunicación, son la voz, la cara, la mirada, el cuerpo y las manos.” (p.64). Este proceso tiene lugar a través de diferentes medios, y puede ser verbal, no verbal o las dos cosas a la vez; la comunicación verbal, se refiere al uso de la palabra; la no verbal tiene que ver con toda la expresión periférica que generamos a partir del cuerpo, mencionadas anteriormente. Es importante destacar, que en el caso correspondiente, de las denuncias hechas por las víctimas; las mismas también utilizan canales de comunicación: de forma verbal; en el caso que una persona quiera realizar una denuncia verbal debe dirigirse al Ministerio Público o un órgano de policía de investigaciones penales en donde se le tomará entrevista y se levantará un acta en presencia del denunciante quien la firmará junto con el funcionario que la reciba. Y de forma escrita; debe ser consignada en un documento firmado por el denunciante o por un apoderado con facultades para hacerlo. (art. 286 del Código Orgánico Procesal Penal).

En este sentido, y por las citas mencionadas anteriormente, ambos canales son indispensables en la comunicación, por lo que deben estar conectados de manera consecuente. Según el Ostrovsky (2006), cuando “existe incoherencia entre lo verbal y no verbal, se generan dos mensajes que contradicen mutuamente y crean desconcierto en el receptor”. (p.368).

Así mismo, estos canales de comunicación pueden darse por medio de: los diálogos, las acciones personales: empatía, actitud positiva, ética, disposición a ser parte del servicio, el lenguaje corporal y gestual, entre otros, (González y López, 2006). Por otra parte, según García (2009), el estar dispuesto a abrir los canales de comunicación:

Nos permite recibir información que suma otros puntos de vista y enriquece mi verdad y pueda conformarse “nuestra verdad” que a su vez tiene mayor probabilidad de estar más cónsona con la realidad. (p.34).

En este sentido, al aceptar la responsabilidad de trabajar en y para una organización, el compromiso va más allá de cumplir un horario o con unas actividades preestablecidas, por lo tanto el funcionario del Ministerio Público requiere de una capacidad y facilidad comunicacional para atender de la manera más efectiva a los clientes externos.

Pero la comunicación no es nada más con el cliente externo sino que si tiene estas habilidades comunicacionales irá en beneficio también de la comunicación dentro de la institución, entre los diferentes clientes internos o fiscales permitiendo que se genere de forma sistemática la información que construirá el conocimiento de la organización.

Algunas de las estrategias implicadas en la comunicación son: el diálogo, las relaciones interpersonales, la asistencia técnica, el informe y notificación. A continuación se desarrollan cada una de estas estrategias.

2.2.2.1 Diálogo.

El diálogo según, Odremán (1997), es "... un instrumento para el aprendizaje, que se lleva a cabo a partir de las otras personas, como un procedimiento para la búsqueda de acuerdo o solución a un conflicto." (p.30). Añade que representa la actitud de querer aprender de otra persona e implica adoptar una forma racional de autocrítica y autocuestionamiento permanente. En este sentido, Aranguren (Citado por Payá 1997), expone:

el punto de partida es el valor moral de la persona, la dignidad del otro. No un valor fríamente reconocido, sino por el que debo ser afectado en doble acepción de sentir afecto moral por el otro en tanto que otro, y de sentirme afectado por lo que dice, por su punto de vista, por su parte de razón moral.(p.86).

Desde este punto de vista, es importante que los fiscales estén conscientes de que es precisamente en la aplicación de los principios de la ética, donde aparece de manera especial el mundo de las experiencias contextualizadas, es decir, el mundo de la vida. En este sentido Payá (1997), destaca "el mundo de la vida se manifiesta como contexto universal de significaciones y fuente inagotable de validación de las pretensiones de rectitud, corrección, equidad o justicia". (p.90).

De la cita anterior se desprende que el comportamiento moral, significa dialogar en serio a la hora de decidir normas, tener como norte que cualquier afectado por ellas es también un interlocutor válido, y como tal, tiene que participar; como lo señala Odremán (1997),

la oportunidad para dialogar, criticar, discernir, proporciona oportunidades para reflexionar y para

cuestionar, eliminar prejuicios, valoraciones preconcebidas y acceder a la resolución de conflictos por vías no violentas. En proceso de la comunicación es posible que los individuos cambien sus propias opiniones o construyan otras que podrían ser introducidas a nivel social mediante consenso. (p32).

Desde esta perspectiva, el individuo, en este caso el fiscal, a través del diálogo, debe encontrar la fundamentación de la moral y la ética, para así, desenvolverse utilizando el diálogo como estrategia para dar y recibir información.

Otro de los elementos importantes en la comunicación es la calidad en las relaciones interpersonales.

2.2.2.2 Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales, según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1993) son el conjunto de contactos que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es; al respecto, Pacheco (2006), considera que “Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.

Es así como las relaciones interpersonales ayudan a las personas a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás, con sus defectos y sus virtudes, involucrando, a juicio de Olivero (2007), la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos, la expresión auténtica de uno o una, la autoimagen positiva, la confianza, la asertividad, la empatía, la apertura, el entendimiento del lenguaje corporal, la claridad, la honestidad y la negociación; siendo la clave del éxito para la vida en comunidad y para la comunicación interpersonal.

Corroborando con ello, lo señalado por Marroquín y Villa (1995), al referirse al tema:

La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida" (p.21),

Por su parte, Mantilla (2000) sostiene que:

Esta destreza nos ayuda a relacionarnos en forma positiva con las personas con quienes interactuamos; a tener la habilidad necesaria para iniciar y mantener relaciones amistosas que son importantes para nuestro bienestar mental y social, a conservar buenas relaciones con los miembros de la familia -una fuente importante de apoyo social- y a ser capaces de terminar relaciones de manera constructiva. (p.95)

Entonces, con base a lo anterior, se considera que las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico, indispensable y necesario para la vida, ya que permiten a las personas establecer vínculos con los demás, respetando sus derechos propios, sin transgredir los derechos del otro; conllevando a interactuar de forma positiva, teniendo la habilidad necesaria para iniciar, mantener y concluir una relación de manera constructiva.

Si esta condición de tener buenas relaciones interpersonales es básica para el desarrollo armónico de la vida de cualquier persona, también

se torna de importancia en el ambiente laboral y mayor aún cuando el trabajo en cuestión es la prestación de un servicio de atención, en el cual es muy importante saber escuchar y comunicarse de forma empática tanto con los clientes externos como con los clientes internos.

Al respecto cabe citar a Gallaga (2003) quien señala que las relaciones interpersonales pueden mejorar a través del entrenamiento o capacitación, permitiendo modificar las conductas inadecuadas en el individuo; en este caso el fiscal objeto de estudio, permitiéndole una mayor capacidad para controlar las reacciones, esgrimiendo un mejor comportamiento social que favorezca la interrelación y la socialización. Con los cuales adquirirá las habilidades o competencias sociales necesarias para formar parte del grupo de trabajo. Respaldo lo antes dicho, Muñoz (citado por De Ornelas, 1995) refiere que son “un conjunto de comportamientos aprendidos... verbales y no verbales, a través de las que influimos de manera deseada en el comportamiento... de los modos aceptados que traen como consecuencia un beneficio personal” (p.303) y según lo expuesto por Kelmanowicz (2006):

permiten el desarrollo de las inteligencias personales... la intrapersonal, relacionada con nuestro conocimiento de nosotros mismos; y la interpersonal que es considerada como la capacidad de comprender a los demás, y que Gardner subdivide en cuatro: 1) liderazgo, 2) aptitud de establecer relaciones, 3) capacidad de solucionar conflictos, 4) habilidad para el análisis social. Las inteligencias intra e interpersonal contribuyen a desplegar un aspecto esencial de las relaciones eficaces con otros: la incorporación de la perspectiva del otro. (p.6)

De acuerdo a lo anterior, se consideran las acciones sociales en las relaciones interpersonales, en las destrezas básicas de la rutina diaria; donde el cliente interno del Ministerio Público, tiene un papel muy importante en este proceso, ya que el es el encargado de facilitar, orientar, promover acciones significativas y brindar toda la asistencia necesaria a lo largo de todo el proceso al cliente externo o víctima, dentro del Ministerio; a través de estrategias y recursos que provean al victimario de experiencias para resolver problemas, tomar decisiones y desarrollarse como un ser sano, apto para desenvolverse en su entorno y comportarse de conformidad con las expectativas de su grupo y de las demás personas que requieran su servicio. Kelmanowicz 2006 resalta que existen características inherentes a las correctas relaciones interpersonales, entre ellas se encuentra la empatía o trato empático, el pensamiento creativo y la resolución de conflictos.

2.2.2.3. Empatía o trato empático.

Consiste, según López y González (2006), en “ponerse en el lugar del otro, para intentar saber lo que quiere expresar, lo que siente y poder comprenderle mejor, reconsiderando la actitud hacia los demás”. (p.59). Goleman (1998), la define como la “capacidad o proceso de penetrar profundamente, a través de la imaginación, dentro de los sentimientos y motivos del otro, de manera de entender realmente sus penas, sus temores, o sus alegrías”. (p.76).

Por lo tanto la empatía es fundamental en la comunicación humana, por ser la capacidad de ver, cada vez más, aspectos positivos del otro y tener más aspectos en común, ayudando a aceptar las diferencias, a fomentar comportamientos solidarios, de apoyo, y mejorando las interacciones

sociales; tal como lo dice Puig y Martín (2000) “ un sujeto incapaz de entender los argumentos, los sentimientos y los puntos de vista de los demás nunca conseguiría construir una experiencia realmente moral” (p. s/n).

Por ser una destreza básica de la comunicación, permite el entendimiento entre dos personas y por lo tanto, es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo. Esta acción de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura; y es considerada el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

Por otra parte, la práctica de la empatía en una organización, facilita el entender la posición demarcada por el otro y, desde su óptica, identificar las causas de las diferencias conceptuales o la visión de la trascendencia que le mantiene en una actitud ofensiva-defensiva y que cierra las posibilidades al logro de acuerdos. En este sentido, según García (2009), esta práctica alcanza la posición de dos opciones paralelas y muy útiles, tales como: escuchar para comprender y la práctica del respeto; a través del desarrollo de estas dos opciones, se estimula y mantiene la comunicación a través de la confianza, comprensión y colaboración, evitando posiciones cerradas por o para beneficios particulares, orientando la interrelación al fortalecimiento de un vínculo y aunando aportes para la consecución de objetivos comunes.

La empatía contribuye tanto para el trato con el cliente externo como con los clientes internos para la gestión apropiada y efectiva del conocimiento.

2.2.2.4 Pensamiento creativo.

La Organización Mundial de la Salud –OMS- plantea que es una habilidad social para la vida, que consiste en la utilización de los procesos básicos del pensamiento para desarrollar o inventar nuevas ideas relacionadas con conceptos basados en la iniciativa y la razón. Contribuye a la toma de decisiones y a la solución de problemas mediante la exploración de las alternativas disponibles y sus diferentes consecuencias que ayudan a responder de manera adaptativa y flexible a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana.

Y basándose en esta premisa, Ramírez (s/f) opina que los seres humanos usan la creatividad cada vez que requieren resolver un problema o enfrentarse a situaciones nuevas ya que el pensamiento creativo implica una ampliación de los horizontes, de la visión del problema que permite eliminar las barreras mentales y atacarlo con enfoques nuevos.

Entonces, considerando lo planteado por estos autores y en correspondencia a lo señalado por Guilford (citado por la Universidad Simón Rodríguez, 1997), al afirmar que el pensamiento creativo se relaciona ampliamente con la capacidad para resolver problemas, la fluidez, flexibilidad y sensibilidad ante ellos, el autor evidencia que es una habilidad social necesaria para la vida que influye notablemente en las relaciones interpersonales y en la conducta social del ser humano.

Esto, debido a que fluyen las ideas, es fuente de inspiración para seguir adelante, decidir y escoger opciones, involucrando la imaginación, las respuestas emocionales y las experiencias vividas, aspectos que forman parte de la empatía que supone un pensamiento intuitivo.

2.2.2.5. Solución de problemas y conflictos.

Esta acción interpersonal social, permite enfrentarse de una manera positiva a los problemas de la vida y como lo señala Mantilla (2000), "...se relaciona con la solución de conflictos orientada a la educación en formas constructivas, creativas y pacíficas de resolver los pequeños y grandes conflictos cotidianos, como una forma de promover una cultura".

Bajo este contexto, De Jesús (s/f), explica que el conflicto ocurre cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias por naturaleza o no pueden ser reconciliadas, o cuando el seguimiento de objetivos es incompatible por diferentes personas o grupos.

De aquí que se puede considerar la existencia de conflictos cuando se presentan divergencias, que en opinión del autor antes mencionado, surgen en el momento en que los valores y perspectivas personales se ven amenazados; en la oportunidad de presentarse posiciones diferentes en grupos que tratan de trabajar juntos, procesos de cambio social violentos o no; incapacidad de llegar a un entendido entre dos partes que están debatiendo un asunto o entre grupos que tratan de imponer su criterio sobre otro u otros.

De acuerdo a lo anterior, los conflictos no tienen por qué ser por definición desagradables, ya que tener diferentes visiones de una situación, es normal y saludable, y del conflicto interpersonal se puede aprender mucho: sobre la misma persona, sobre el otro, sobre el mundo exterior y sobre cómo salir ganando en crecimiento personal y humano.

Por ello, la solución de problemas y conflictos, según Betancourt (2005), se encuentra, dentro de la clasificación de las habilidades sociales, en las cognitivas sociales; dicha habilidad es considerada una de las más importantes y sobre todo relevantes para solucionar las situaciones conflictivas en las que se ven envueltos los niños y sus iguales. Su

desarrollo y adquisición se da a distintas edades, dependiendo de la maduración y del desarrollo cognitivo, sin dejar de lado a la experiencia, teniendo en cuenta que la capacidad que un niño tiene para resolver problemas, servirá como mediadora en su adecuado comportamiento social.

Lo importante, a consideración del investigador, es que en cada situación conflictiva se hace necesario encontrar un equilibrio entre respetar al otro y hacer respetar la opinión personal, utilizando el diálogo y la creación de soluciones alternativas.

Es así que cuando las víctimas, tienen un problema, el fiscal recomiende detenerse y pensar antes de actuar. Controlar el impulso que en muchas ocasiones lleva a que se precipiten en su respuesta, que la mayoría de las veces no es la mejor, pues lamentablemente siempre va acompañada de una agresión, que lejos de mejorar la situación conflictiva, la empeora.

2.2.3. Liderazgo y Motivación

El liderazgo y la motivación, según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), están interconectados; expresan que “al entender la motivación, podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan y como lo hacen”. (p.400); agregando, que los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino los despiertan o reprimen por medio del clima organizacional que desarrollan. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo, como para la capacidad de dirigir.

Por otra parte, Truman (2000), define el liderazgo como el “arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (p.222). En este sentido,

esta acción de liderar congrega, inspira y orienta, tanto a las personas como a grupos en la consecución de determinados objetivos; los mismos están preparados para percibir, casi anticipadamente, las emociones y las necesidades del grupo o del otro; si se trata de una condición interpersonal.

Así mismo, según González y López (2006), los líderes ejercen una influencia positiva en el desarrollo de los objetivos propuestos; sin embargo, se presentan líderes de características negativas que pueden afectar el grupo.

Debido a lo anterior, es primordial en esta investigación que el fiscal oriente a las víctimas; en especial cuando se trate de una denuncia que tenga que ver con un adolescente; ya que éstos son vulnerables en las etapas del desarrollo. De igual manera, mantener una actitud negociadora, actuar con sensibilidad y tacto, para no fomentar el conflicto, escuchar a la víctima de una manera activa para que pueda tener mayor información, y no perder su posición de liderazgo ante situaciones de emociones encontradas.

Por otra parte, según los autores antes mencionados, la motivación es un término general que “aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (p.37). Las personas asumen diferentes roles y las personas promedio no existen; agregando, que cuando un individuo trabaja hacia una meta, debe tomar en cuenta la dignidad de toda persona. En este orden, Ball (citado por Henson y Eller, 2000), definen la motivación como “una forma de explicar la forma en que la gente se activa por un acontecimiento, dirige su conducta hacia éste y sostiene ese comportamiento por duraciones determinadas”. (p.371).

De la cita anterior se desprende, que la motivación se relaciona con la razón por la que los individuos se interesan y responden a los sucesos que atraen su atención. De aquí, que el individuo objeto de esta investigación debe percatarse oportunamente de la falta de motivación entre las víctimas, motivar a las mismas a dar abiertamente su declaración y hacerlas sentir

que pueden confiar en él.. Así mismo, motivar a la persona a seguir hasta el final con el proceso, guiándola y alimentando siempre su autoestima.

2.2.4. Manejo de tensiones o del estrés.

Para entender esta acción social, es conveniente partir de la definición de estrés, como una sensación de tensión tanto física como emocional que generalmente ocurre en situaciones consideradas difíciles o inmanejables, por lo tanto, el manejo de tensiones, en atención a Mantilla (2000), es una habilidad social que facilita reconocer las fuentes de estrés y sus efectos en la vida para desarrollar una mayor capacidad para responder a ellas, realizando acciones que reduzcan las fuentes a partir de cambios en el entorno físico o en los estilos de vida, de tal manera que las tensiones creadas no generen problemas de salud.

En este contexto, Tura, Piñón y Martínez (2006), plantean que:

Las tensiones y el estrés son fruto de las relaciones interpersonales, de nuestra convivencia diaria, de nuestra vida social, y pueden darse en las distintas esferas donde nos desempeñamos, ya sea en el plano laboral, familiar, personal, amoroso- sexual, entre otros. (p.12)

De aquí que siempre que se presenta un evento o acontecimiento angustiante en la vida de una persona, que amenace su integridad biológica, psicológica o social, se produce un desequilibrio y aparece una crisis, una tensión que puede dar cabida a actitudes angustiantes y peligrosas para la integridad de la persona misma y los demás.

Bajo esta premisa, el autor de esta investigación supone la necesidad que reviste que desde el Ministerio Público, se oriente y eduque para el desarrollo de esta habilidad social; manejo de tensiones, para que los fiscales tengan la capacidad de control sobre opciones difíciles, especialmente bajo condiciones de estrés.

Todas estas acciones mencionadas, al ser desarrolladas y aplicadas correctamente por los funcionarios del Ministerio Público, en este caso los fiscales, al tratar a la víctima de diferente tipo (de la negligencia o agresión del Estado, de la violencia delincuencia, entre otros), beneficiaría a la misma en cuanto a, las dificultades por la que atraviesa desde que hace su denuncia, hasta que culmina el proceso. Así mismo, estas acciones mostrarían a un fiscal sensibilizado, solidario; con una dimensión humana que hace libre a los seres, para llevar a cabo la justicia, la fidelidad y la honradez; haciendo cumplir los derechos de la víctima, entre los cuales se encuentra el acceso a la justicia y trato digno y respetuoso.

De igual forma, ante la relevancia de lo que significa desarrollar y aplicar estas acciones interpersonales; un comportamiento adecuado, por parte de los fiscales, hace posible la satisfacción, de la víctima; al sentirse protegida, atendida y respetada, como ser humano; y a su vez reflejaría el comportamiento de la cultura del Ministerio Público. De lo contrario, mostraría la ausencia de un sentido de pertenencia con su institución, y de un compromiso con el individuo, creando para las víctimas y para su propio entorno laboral, una sensación de desconfianza que se presta al desarrollo de situaciones de conflictos, retrasos en los compromisos o en los resultados de cada gestión.

De aquí la necesidad de que el fiscal tenga presente que el encuentro con el cliente externo no debe ser un enfrentamiento sino la oportunidad para el inicio de una interrelación positiva entre ambos; personal y

profesionalmente; ya que cada caso recibido, estudiado y resuelto formará parte del conocimiento que tendrá que gestionarse dentro del Ministerio Público.

El personal del Ministerio Público o cliente interno debe tener conocimiento técnico acerca de los procedimientos para prestar el servicio de atención y las herramientas para la gestión del conocimiento dentro de la organización. Esto implica un proceso de calidad por merecimiento y dignidad de la víctima y de capacitación para la superación del fiscal prestador del servicio.

2.2.5. Cultura organizacional y calidad de servicio a la víctima de la delincuencia

La importancia de la cultura en la eficiencia de las organizaciones ha sido objeto de estudio para diversos autores. La mayoría coincide en que existe una fuerte influencia de la cultura en el desempeño eficiente de las organizaciones. También coinciden en que la cultura de una organización es más permanente en el tiempo que otros factores, como pueden ser los objetivos, la visión y la misma misión. Es por ello, que la cultura organizacional debe estar lo más posible adecuada a los fines de la empresa.

Esta cultura debe tener presente, por una parte la importancia de lograr la comunicación interna y eficiencia en los procesos, y por la otra, la eficacia en la atención a los clientes externos – la víctima de la delincuencia -, en el caso de esta investigación -.

Dentro de la diversidad de tópicos contemplados por la cultura organizacional se introducen a continuación algunas de las nociones más vinculadas con la gestión del conocimiento en el contexto de mejoramiento

de atención que presta el Ministerio Público a la víctima de la delincuencia. El tratamiento de estos tópicos servirá de apoyo para la propuesta de gestión del conocimiento de la presente investigación, en cuanto a que permitirán, a través de los aportes teóricos, diagnosticar la situación actual de los fiscales del Ministerio Público y en función de ello diseñar y desarrollar una serie de estrategias que favorezcan el mejoramiento de su desempeño en el servicio de atención a la víctima que demanda el servicio.

2.2.5.1 Cultura de Servicio

Una cultura de servicio según Deal y Kennedy (1982), es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad de la acción de atender, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la organización. De allí la importancia de incluirla como tópico a considerar en un proyecto de gestión del conocimiento.

Para Albrecht (1995), al hablar de cultura de servicio se refiere a la gestión del cambio en la organización: “una cultura es un contexto social que influye sobre los modos como se comportan y se relacionan las personas”. (p. 65)

Esta definición no difiere de la de Deal y Kennedy, salvo en el hecho del énfasis colocado sobre los elementos importantes para modificar o influir dicha cultura.

Una cultura de servicio es un contexto social basado en la calidad de servicio que funciona para influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que confluyan hacia el valor común de una excelente satisfacción al demandante.

Para Albrecht (2004), una cultura de servicio se reconoce porque tiene las siguientes características:

1. Existe una visión o un concepto claro de servicio.
2. Los ejecutivos o clientes internos predicán y enseñan constantemente el evangelio del servicio.
3. Los gerentes toman como modelo el comportamiento de que el cliente externo está primero.
4. Se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas.
5. Se recompensa el servicio de calidad.

Uno de los elementos más importantes de una cultura de servicio es el medio de recompensar y reforzar a las personas por ofrecer un servicio de calidad. En una cultura de servicio existe un “sistema de circuito cerrado”, ya sea formal o informal, que percibe y aprecia la excelencia.

2.2.5.2 Calidad del servicio y satisfacción de la víctima

En un inicio el concepto de calidad aparece en las organizaciones manufactureras orientadas a la producción de bienes tangibles, también llamada del segundo sector o transformadora de las materias primas. Pero las necesidades de supervivencia de tales organizaciones en sociedades cada vez más competitivas generan un desarrollo de calidad hacia el tercer sector, es decir, el de los servicios, esto derivado por la búsqueda de la satisfacción de los clientes. (Rojas, 2003).

Los parámetros de medida de la calidad son valores asumidos por quienes realizan tal estimación, así el concepto de calidad se convierte en algo sometido a la intersubjetividad de los propios individuos de una comunidad de usuarios o clientes externos a los cuales se les presta un servicio.

Son muchos los autores que expresan lo difícil de una definición de calidad; el Diccionario de la Lengua Española (2001) define el vocablo calidad en los siguientes términos “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Según lo que plantea la norma ISO 9000:2000, calidad es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida).

Así mismo Ishikawa (1988), define calidad como en su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección y calidad de la empresa.

Crosby (1989), señala que la calidad es conformidad o cumplimiento de los requisitos. Esta definición se enmarca hacia la producción y se relaciona con la inspección de los procesos.

Jurán (1990), plantea que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores.

Por su parte Deming (1989), refiere la calidad a la satisfacción de las exigencias de los clientes.

La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio. (Horovitz, 2002).

La calidad se considera como una estrategia que brinda servicios de satisfacción total a los clientes externos e internos. (Müller, 1999). Se entiende por cliente interno quien es prestador de servicios, con responsabilidad dentro de una organización y el cliente externo como el usuario en quien recae el beneficio del servicio.

A lo largo de la historia el término calidad experimentó numerosos cambios hasta llegar a la calidad total. En principio se obtuvo la inspección, la cual se caracterizó por la detección y solución de los problemas por falta de uniformidad del producto; luego el control estadístico del proceso con el fin de reducir los niveles de inspección, se le dio énfasis al control de los procesos y a la aparición de los métodos estadísticos; posteriormente el aseguramiento de la calidad con el objetivo de involucrar a todos los departamentos, unidades de la organización en cuanto a diseño, planeación, y ejecución de políticas de calidad; y por último a lo que hoy en día se conoce como *calidad total*, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de *mejora continua* que incluye las fases anteriores, donde es enfocada en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad. (González, s/f).

Así mismo González (s/f), señala que los principios fundamentales del sistema de calidad total son los siguientes:

1. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

3. Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de calidad total.
5. Participación del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
6. Identificación y Gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición.
8. Dominio del manejo de la información.

Se puede observar, en todo caso, que las primeras definiciones de calidad se centran en el producto terminado o (aunque en menor medida) el servicio realizado. Parece ser que este concepto inicial de la calidad está relacionado con las tendencias organizacionales propias del desarrollo industrial, es decir, aquellas tendencias que se reconocen en la historia de la administración como centradas en el producto, especialmente en el área de la manufactura.

Por el contrario, las concepciones recientes en las que la calidad se centra más en el componente de satisfacción del cliente, parecen estar más próximas a teorías propias de la era postindustrial: en estas últimas se profundiza con acentuado interés en el componente psicosociológico del factor humano, considerándolo como el promotor fundamental de la producción.

Más recientemente la aplicación en Japón de sistemas de organización de calidad se lleva a cabo a través de los siguientes recursos: la

instrumentalización de la calidad sobre una base permanente; el entrenamiento masivo de los trabajadores; y la participación de estos, a través de modelos organizacionales tales como los *círculos de calidad*. Como resultado de este esfuerzo Japón llega a ser durante los años 80 la segunda potencia industrial del mundo y el tercer país de mayor producto interior. (Portal de estudiantes de Recursos Humanos, 2002).

Los estilos de gestión tendientes a la excelencia y calidad iniciaron en ese mismo país, donde se destacan sus principales autores: Ishikawa (1988), Deming (1989), Jurán (1990) y Crosby (1989). Con el tiempo la calidad total junto con la certificación de calidad ISO se convirtieron en un requisito para muchas empresas que deseaban participar en el mercado mundial, a tal grado que en la actualidad es un enfoque necesario para la mayoría de las organizaciones que pretenden ser competitivas. (Munch, 2006).

El éxito de cualquier organización depende en gran parte de la satisfacción de sus clientes y esta es una responsabilidad que compete a todas las personas involucradas con esta. La idea, generalmente aceptada, es que la empresa fabrica productos o genera servicios, pero lo que realmente debe producir son clientes satisfechos. Los productos son el medio para obtener clientes satisfechos. Si los productos o servicios no satisfacen al cliente, la empresa no encontrará a quien atender y dejará de existir.

En el caso que compete a esta investigación, pareciera que el Ministerio Público, no identifica su existencia con la satisfacción del cliente externo, pero en realidad esa debería ser su razón de ser; la institución está para prestar un servicio y mientras mejor sea la calidad de servicio prestada al cliente externo, más se ratifica la razón de ser del Ministerio Público.

El éxito, por lo tanto, no depende solo de la capacidad para fabricar productos o prestar servicios, sino también de la capacidad para producir clientes satisfechos.

En síntesis, para el presente trabajo la calidad brindará un sistema de gestión que asegura que las organizaciones satisfagan los requerimientos de los clientes externos y a su vez hagan uso racional de los recursos, asegurando su máxima productividad

Es fundamental que el Ministerio Público sea una organización eficiente y tenga procesos efectivos para poder prestar el servicio de forma confiable y continua; que posea la capacidad de satisfacer a sus clientes, sin menoscabo de los internos. Para hacer a la organización más eficiente y por ende más rentable es necesario diseñar y desarrollar acciones que apunten hacia ese norte.

Para la presente investigación, con el término *calidad* no solo se trata de cumplir con unas especificaciones, sino que además se tiene que considerar la calidad en los procesos, en la atención a los clientes, en el ambiente de trabajo, en el medio ambiente, en los clientes internos.

Por otra parte, Campidesuñer, Hernández, Vidal y Guzmán (2008), señalan que toda organización empresarial debe incluir en su accionar un sistema de verificación de los servicios prestados.

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente esté en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:

Simultaneidad: Los servicios, se consumen en el mismo momento en que se producen.

Inseparabilidad: Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

En lo fundamental estas dos características son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios, porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir inconformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.

Lo antes descrito produce un mayor nivel de complejidad a la gestión de la calidad en los servicios, no obstante se pueden realizar acciones que conlleven a una disminución del riesgo anteriormente señalado, dividiendo al servicio en cada uno de los elementos que en él convergen y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismos de control que resulten factibles.

Estos autores también refieren que los elementos que convergen en los servicios son, entre otros: a) el cliente o usuario y b) el prestador del servicio o como anteriormente lo hemos señalado: cliente externo y cliente interno.

Por otra parte en el establecimiento de un sistema de inspección se deben establecer los siguientes parámetros: a) características a evaluar, b) cómo evaluar (atributo, o variables), c) cuánto evaluar, tamaño de la muestra, d) cuándo evaluar y e) dónde registrar la información.

En el diseño de un proceso de prestación de un servicio bastaría establecer los parámetros de diseño para cada uno de los elementos que concurren en la prestación de un servicio, así, según los autores anteriormente señalados, esto será lo que se pretende describir a continuación:

1 Los objetos que se incluyen en el servicio: pueden ser producidos en la entidad o adquiridos por esta.

2 Los locales de prestación del servicio: se deberán evaluar aquellas características que varían con mayor frecuencia como es el caso de la limpieza y el orden, por lo general esta evaluación se realiza de forma visual en el 100% de su existencia antes de iniciar la prestación del servicio y luego mantener un chequeo frecuente sobre las mismas en función de las posibilidades de variación de las características en el tiempo.

3 La información resulta siempre de vital importancia dentro de los servicios; si la que se oferta al cliente (carta menú, programas, horarios de prestación del servicio, etc.) no resulta totalmente cierta originará niveles de inconformidad muy elevados en los clientes. Consecuencias similares, o peores a las anteriores se producen cuando se mal interpretan las necesidades y deseos de los clientes y se establecen estándares de calidad que sirven de guía para la prestación del servicio pero que no guardan relación directa y proporcional con las expectativas de los clientes. Por todo lo anteriormente descrito queda claro la necesidad de mantener bajo control la información del servicio, por ello siempre se deberá determinar o establecer la veracidad, la exactitud y la oportunidad de la información.

La información que cambie a diario debe ser chequeada y actualizada antes de iniciar el servicio. En el caso de los estándares de calidad también serán objeto de comprobación durante las auditorias de calidad semestrales, trabajando en su corrección tan pronto como se evidencie su inconformidad.

4 El prestador del servicio es el único que no puede ser monitoreado totalmente antes de iniciar el servicio, no obstante sí existe una serie de medidas que permiten reducir proporcionalmente el riesgo de inconformidad. Los criterios más usuales en la clasificación de las características del personal son las siguientes: a) aspecto personal: se refiere a apariencia, a la primera impresión, al aspecto físico e impresión de seguridad; b) profesionalismo, que consiste en el conocimiento técnico, la capacidad de reacción, el conocimiento informativo, la creatividad, la habilidad técnica, el

dominio idiomático, la motivación y la flexibilidad; c) cortesía y amabilidad: se refiere a la sociabilidad y al lenguaje corporal del prestador de servicio.

Las características del factor humano pueden ser clasificadas atendiendo a otros criterios:

1) Según las necesidades de Formación:

Innatas: son aquellas con las cuales nace el individuo o aquellas propias de la edad que para determinado momento posee un integrante del factor humano de la organización.

Formales: las que pueden ser adquiridas mediante un proceso de capacitación

2) Según el Factor predominante:

Psicológicas: Están vinculadas a la esfera evolutiva y cognoscitiva del individuo.

Físicas: Son las evaluables a simple vista por poseer un carácter corporal.

3) Según su persistencia en el tiempo:

Variables: Se manifiestan en el tiempo de distintas formas, por ejemplo el trato de las personas, su creatividad.

Constantes: Éstas tienden a mostrar estabilidad en el tiempo como por ejemplo el aspecto, los conocimientos.

Estos criterios de clasificación permiten el diseño de distintas estrategias para el control de la calidad que introduce el prestador del servicio.

Por tanto, para la presente investigación, todo servicio destinado a satisfacer las demandas del cliente debe, en primera instancia, partir del

sistema de verificación o sistema de la calidad del servicio prestado para así aplicar el concepto de calidad total, destinada a propiciar una gestión óptima, pues esto lo que en primera instancia se requiere o demanda en la sociedad actual. Un sistema de calidad permitirá controlar y monitorear los procesos existentes en la prestación de un servicio determinado con el fin de optimizar y/o corregir fallas en y durante los procesos para ofrecer un servicio de calidad, oportuno, eficiente y eficaz.

El servicio se planifica de acuerdo a unas necesidades detectadas en el cliente externo, usuario o receptor del servicio, por lo tanto la satisfacción que muestre a través de su opinión acerca de la calidad de un servicio es un criterio importante para monitorear el servicio prestado.

En el Ministerio Público, como en otras instituciones gubernamentales, no se le da gran importancia a la opinión que tienen los usuarios; este desdén es importante identificarlo, analizarlo para llegar a controlarlo y minimizarlo dentro de las organizaciones gubernamentales.

Cronin y Taylor (2002) señalan que para medir la calidad de servicio se toman en cuenta diferentes dimensiones:

1 Elementos tangibles están incluidos la apariencia de las instalaciones físicas, el confort de las instalaciones físicas, los equipos empleados, los materiales de comunicación y la tecnología empleada.

2 Fiabilidad es la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa

3 Capacidad de respuesta: el menor tiempo que amerite la atención y la resolución de un caso sin dilaciones.

4 Capacitación del prestador de servicio: se entiende como el conocimiento que éste tiene del servicio que se presta, el cumplimiento correcto de los procedimientos y la cortesía de los clientes internos así como su habilidad para transmitir confianza al cliente externo.

5 Empatía: atención individualizada para adecuarla a las necesidades particulares de cada cliente externo.

En este mismo orden de ideas Serna (2003) puntualiza que la perspectiva del cliente puede ser representada por los siguientes elementos: logro del objetivo (resultado alcanzado, modalidades y proceso desarrollado (manejo técnico), características del proceso interpersonal, "nivel de comodidad", consecuencias psicológicas y sociales. La perspectiva del cliente puede estar limitada en algunos factores, es así que una evaluación exhaustiva sobre la calidad de los servicios no tendría que olvidar ni el punto de vista técnico, ni el resultado, ni la utilización apropiada de recursos.

En la mayoría de los estudios sobre la percepción de los servicios de atención por parte de los usuarios se evidencia la importancia de los siguientes factores: tiempo de espera, trato recibido por el personal o cliente interno, limpieza del área, nivel de comunicación entre el personal prestador del servicio y el usuario, accesibilidad a los servicios, comprensión de los problemas personales, confiabilidad de las instituciones, competencia técnica, seguimiento por parte de los clientes internos.

Puede observarse que la medición de la calidad de un servicio de atención, es compleja, tiene muchos aspectos y compromete a cada uno de los trabajadores de la organización. Por esta razón es muy importante que cada uno de los miembros de la organización tenga una buena comunicación y posean herramientas adecuadas para realizar la gestión interna del conocimiento que se genera y utiliza en el Ministerio Público.

2.2.6. Capacitación

La capacitación del individuo se basa en un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y

modificar actitudes del personal en todos los niveles, que busca como propósito mejorar su rendimiento profesional y personal en su actual campo de trabajo. Es un proceso que se renueva en cada una de sus etapas y como tal debe ser planificada y controlada.

Así mismo, Blake (2006) define la capacitación como un proceso permanente, conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano, a través de la satisfacción de sus necesidades individuales y organizacionales.

Partiendo de esta definición se considera de gran importancia para efectos de esta investigación, mencionar dos efectos relacionados con la capacitación; el primero de ellos es la formación, que busca la mejora de las cualidades necesarias para desempeñar efectivamente el cargo ocupado y el segundo término, relacionado con el perfeccionamiento de las estrategias para generar, sistematizar, informar y evaluar el conocimiento producto del desenvolvimiento de las diferentes acciones los diferentes trabajadores, lo que estaría constituyendo la gestión del conocimiento organizacional.

Según Dolan Schuler y Valle (1999), la formación y el perfeccionamiento consisten en aportar un conjunto de actividades, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes de dicho proceso, estos tienen como fin principal, eliminar las deficiencias que presentan en el momento o a futuro y aumentar su capacidad de resolver problemas.

Por tanto, estos elementos que señalan los autores mencionados, repercuten positivamente en el individuo que se capacita en los siguientes aspectos: a) Elevan su nivel de su vida de manera directa, ya que por medio de esta oportunidad aspira a mayores ingresos; y b) Elevan su productividad, debido a que el beneficio es tanto para la institución como para el trabajador.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo. (Reza, 2006).

Actualmente, la capacitación del elemento humano es una alternativa que responde a la necesidad que tienen las distintas organizaciones de contar con personal especializado para sus procesos productivos, de tal forma que las empresas o instituciones se deben preocupar por capacitar a su personal de manera integral para actualizar las competencias con nuevas técnicas que garanticen la eficiencia en el trabajo.

Cabe señalar, que es de suma importancia el crecimiento profesional en el área gerencial de cada uno de los clientes internos y no sólo de los directivos.

Dicha capacitación se realiza con la intención de proporcionar los medios necesarios para posibilitar el aprendizaje, basado en los esfuerzos que el individuo realice para alcanzarlo. Este proceso debe orientar las experiencias de aprendizaje con actividades planeadas, para que los individuos puedan adquirir conocimientos de una manera significativa que les permita desarrollar las actitudes y habilidades que le beneficiarán en su campo laboral.

Afirma Chiavenato (2002), que muchos dirigentes y empresarios se resisten a formar a sus trabajadores y no quieren invertir en este rubro por el temor a que la competencia los reclute; en consecuencia, prefieren reclutar en el mercado a trabajadores con cierta experiencia y capacitación. Por su parte, Werther y Davis (2000) coincide con la posición anterior al afirmar que "...en algunas ocasiones una mejor política de formación puede incrementar el nivel de deserción de una organización, porque las personas que

adquieren conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo” (p. 260). Son pocos los que ven la formación como una forma de reducir costos y aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerarlo como una función social, y no económica; pero ya es hora de reconocer la gran incidencia de la formación para la organización y no verlo como un gasto, sino como una inversión que puede producir valiosos retornos.

Sin embargo, para la presente investigación la formación y el perfeccionamiento de los fiscales que prestan su servicio de atención a la víctima, son de gran importancia para el Ministerio Público como organización gubernamental, al plantearse como misión ofrecer corporativamente al cliente externo, un servicio óptimo, de excelencia centrado en procesos constantes de superación y generador de cambios significativos, tal y como ya se concibe en el desarrollo de la presente investigación

Se debe señalar que la capacitación en cuanto a la forma de gestionar el conocimiento permitirá acercar a cada uno de los miembros del equipo de trabajo al cumplimiento de la misión, ya que dará insumos y herramientas para realizar sus funciones de una manera más óptima y permitirá el conocer y aplicar herramientas efectivas para gestionar el conocimiento dentro del Ministerio Público.

La capacitación efectiva ha de obedecer a una programación.

2.2.6.1 Programa de Capacitación

Para desarrollar un programa de capacitación y en especial el que es objeto de esta investigación, se debe tomar en consideración los pasos

previos a la elaboración de dicho programa. Werther y Davis (2000), consideran que los pasos previos a la elaboración de un programa de capacitación consiste en diagnosticar las necesidades de cada una de las personas que conforman la institución, y a su vez identificar las habilidades que se desean adquirir, para efecto de esta investigación, el coordinador del Departamento de Atención a la Víctima y los fiscales que conforman su equipo de trabajo son las personas a las que se aspira mejorar su desempeño laboral en cuanto a la prestación de servicio y a la gestión del conocimiento que esto implica. Esta etapa se considera como uno de los pasos preliminares más importantes en todo el proceso, pues si éste se omite o se hace de una manera incorrecta es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean los idóneos y lleguen realmente a satisfacer las necesidades tanto organizacionales como individuales.

Seguidamente plantear los objetivos, que servirán como parámetro para determinar el éxito en el grupo, ya que ellos estipulan lo que se desea lograr a través de la capacitación. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual, pues este paso es indispensable para la posterior evaluación del proceso. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes.

El próximo paso es determinar los contenidos y técnicas del aprendizaje, que están en función de las necesidades del diagnóstico que se va a realizar, sin embargo, se puede inferir que los contenidos van en función de las necesidades gerenciales acerca de la gestión del conocimiento, y la revisión y evaluación de las cualidades personales y profesionales para el mejor ejercicio de su rol como gerente, de manera que se minimice la existencia de esas necesidades y así, permitir al personal desarrollar eficientemente las habilidades necesarias.

Posteriormente, establecer el programa en función de los objetivos planteados, para así desarrollar en cada uno de los participantes actitudes, conocimientos y habilidades que le permitan contribuir de manera efectiva y eficiente a la gestión del conocimiento. Esta etapa de ejecución depende de los siguientes factores: la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización; calidad del material de capacitación presentado; cooperación del personal de la organización; calidad y preparación de los instructores y del interés de los aprendices.

Por último evaluar si lo aprendido en el programa por los participantes, se está ejecutando en sus diferentes áreas de trabajo. Visto así, al concluir la capacitación, se deben considerar dos aspectos: a. Determinar si se produjeron las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores; y b. Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la organización, considerando que el comportamiento de los participantes debe contribuir a alcanzar un servicio de atención de excelencia.

Los aspectos anteriormente señalados, permiten crear una base para la elaboración del programa objeto de la presente investigación, ya que desglosa de manera detallada los pasos preliminares para el diseño de un programa de gestión del conocimiento, sabiendo que es uno de los métodos más importantes que permitirá a los participantes mejorar sus destrezas y habilidades dentro de la institución.

Por su parte, Chiavenato (2002), plantea que para desarrollar una capacitación efectiva se debe cumplir un proceso de cuatro etapas que consiste en realizar un inventario de necesidades de capacitación, donde se diagnostiquen las fallas existentes con la finalidad de solventarlas; elaborar la programación de la capacitación para atender esas necesidades; implementar y ejecutar dicha capacitación y por último evaluar los resultados para así determinar la efectividad de la capacitación en los participantes.

A pesar de que esta investigación solo se basó en las dos primeras etapas, es de gran importancia señalar que forman parte de un todo y que al momento de ejecutar el programa propuesto se ponen en práctica todas las estrategias.

En el proceso de capacitación del talento humano del Ministerio Público, deben tomarse en cuenta, según autores como: Dolan, Schuller y Valle (1999) y Chiavenato (2002), ciertos aspectos que resultan interesante destacar para efectos del programa que se propone.

La capacitación debe ser activa para que no se pierda el ideal principal y los objetivos deben ser planteados de tal manera que los participantes se sientan motivados a alcanzarlos.

Otro aspecto fundamental es el instructor, ellos serán las personas en quienes recae la responsabilidad de conducir el proceso de aprendizaje en la capacitación. En este sentido, habría que considerar las características muy particulares de los aprendices a quienes va dirigida la propuesta, como es del conocimiento, a la coordinación del Departamento de Atención a la Víctima y al equipo de Fiscales, quienes se caracterizan como prestadores de un servicio, en este caso a los usuarios de la prestación de atención o clientes externos del Ministerio Público.

Otro aspecto importante a considerar, es el grado de aprendizaje que se desea alcanzar en los aprendices, en este aspecto se toman en cuenta los conceptos, las actitudes y las habilidades que se deben desarrollar durante la capacitación. En la habilidad se busca mejorar las destrezas del personal para capacitarlo en el área gerencial, comunicación, negociación; mientras que en las actitudes se busca modificar comportamientos negativos a comportamientos sensibles y de toma de conciencia a quien se presta el servicio y por último, el desarrollo de conceptos que la planificación, el establecimiento de políticas, el aumento del nivel de abstracción, el

desarrollo de ideas pudieran ayudar a la coordinación del Departamento de Atención a la Víctima a pensar en términos globales.

Estos tres elementos considerados por Dolan (1999) y Chiavenato (2002), como los cambios que se dan en las personas por la capacitación, demuestran la importancia y el significado de un programa de capacitación.

Este proceso de enseñanza se debe llevar a cabo en un lugar que ofrezca características que permita a los participantes sentirse cómodos en él, que sea motivador, agradable, entre otras no menos importantes.

Chiavenato (2002), señala que al culminar la ejecución de la capacitación se recomienda establecer mecanismos para comprobar que las nuevas conductas se están llevando a cabo en la institución. Uno de los errores dentro del diseño de los programas de capacitación gerencial es que no se establecen políticas necesarias para hacer seguimiento a este tipo de procesos y asegurar que los participantes utilicen de forma efectiva y eficiente los conocimientos y habilidades adquiridas en la formación.

Para poder hacer el seguimiento se pueden utilizar mecanismos para que en el programa de capacitación se presenten situaciones similares a las que se dan en el lugar de trabajo. También se puede enseñar la aplicabilidad de las conductas aprendidas en diferentes situaciones que transcurren en el Departamento objeto de estudio de la presente investigación.

Al lograr el cambio de conducta, se podrá observar un conjunto de beneficios tanto para el cliente interno (funcionarios que desempeñan labores en el Ministerio Público) como para el cliente externo (víctima).

2.2.6.2. Beneficios de la Capacitación

Para las empresas u organizaciones, la capacitación debe ser de vital importancia, ya que contribuye con el desarrollo personal y profesional del empleado y a su vez redundante en los beneficios para la organización.

Según Werther (2000), entre los beneficios dirigidos a los participantes, se observa la ayuda en la toma de decisiones y la solución de problemas de forma asertiva; aumento del nivel de confianza en las actividades que realiza y el desarrollo a nivel personal y profesional; contribuye de manera positiva en el manejo de conflictos y tensiones entre el equipo de trabajo; alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo del personal; forja líderes y mejora aptitudes comunicativas entre el equipo de trabajo; incrementa el nivel de satisfacción con el cargo que desempeña; elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual; y por último permite y promueve el logro de las metas individuales en la institución.

Todos estos beneficios se ajustan perfectamente a los cambios que se desean establecer en los funcionarios que desempeñan labores en el Ministerio Público.

A su vez plantea beneficios para la organización, que para efectos de esta investigación corresponde al Ministerio Público, entre ellas el aumento de actitudes positivas; mejor conocimiento del puesto de trabajo en todos los niveles; eleva la moral y el autoestima de la fuerza de trabajo; motiva al personal a identificarse con los objetivos de la organización, contribuyendo de manera notable en el cumplimiento de los mismos; también crea una mejor imagen de la institución y de su personal; fomenta apertura y confianza entre las personas que laboran en las diferentes unidades; mejora las relaciones entre el gerente y su equipo de trabajo; agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas presentados en la cotidianidad; incrementa la productividad y calidad del trabajo, gracias a los efectos positivos que tendrá la capacitación en los participantes; promueve la comunicación en toda la organización; reduce la tensión entre el personal de

la institución y permite el manejo de áreas de conflictos; y por último se crea un entorno de calidad y armonía para vivir y trabajar en la organización.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y es por eso que debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado - su personal - debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente. (Reza, 2006).

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores, es decir, de sus competencias laborales. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas. (Duce, 2004).

Por esto la razón fundamental capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para alcanzar un óptimo desempeño, porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias y para esto, no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad,

integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización, es decir lograr una cultura de calidad.

El programa de capacitación para los clientes internos del Ministerio Público debe estar centrado en aspectos que permitan desarrollar las herramientas para la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, lo que implica su gestión dentro de la organización y por otra parte la capacitación en las herramientas necesarias para hacer efectivo un servicio de calidad de atención.

2.3 Ministerio Público

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), describe al Ministerio Público como:

Un ente encargado de ordenar y dirigir la investigación penal de la perpetración de los hechos punibles para ser constar su comisión con todas las circunstancias que pueda influir en la calificación y responsabilidad de los autores o las autoras y demás participantes, así como el aseguramiento de los objetivos y pasivos relacionados con la perpetración (p.142).

En este contexto, Liebman (citado por Ferrer, 2000), afirma al respecto que

es el órgano del Estado instituido para promover la actuación jurisdiccional de las normas del orden Público, asimismo considera, que es difícil proporcionar un concepto del Ministerio Público porque los

ordenamientos de la actualidad atribuyen a este órgano otras funciones en diversas materias. (p).

Otros autores como Zamudio (citado por Ferrer, 2006.), prefieren hacer una [descripción](#) del Ministerio Público como el “organismo estatal que realiza funciones judiciales como parte o sujeto auxiliar de las diversas ramas procesales, como consejero jurídico de las autoridades gubernamentales y que además defiende los intereses patrimoniales del estado” (p.30).

Para esta investigación estos tres atributos de sujeto procesal, asesor jurídico de las ramas del gobierno y defensor patrimonial del estado, tornan más evidente la necesidad de que el Ministerio Público viva procesos permanente de gestión del conocimiento.

Por otra parte, en la recopilación de Leyes y Decretos de Venezuela. Academia de Ciencia, Políticas y Sociales, se define el Ministerio Público como

El encargado de ejercer la acción penal en nombre del Estado, es único e indivisible y está bajo la dirección y responsabilidad del Fiscal o la Fiscal General de la República, quien ejercerá sus atribuciones directamente o a través de los funcionarios o funcionarias debidamente facultados o facultadas mediante delegación o cuando así lo determine la Ley.(Tomo II. 1831-1900).

Así mismo, se expresa, en el documento anteriormente mencionado, lo siguiente:

Es uno de los órganos del Poder Ciudadano, conjuntamente con la Defensoría del Pueblo y la

Contraloría General de la República; y como parte integrante del Poder Ciudadano no podrá ser impedido ni coartado en el ejercicio de sus funciones por ninguna autoridad; en tal sentido, sus atribuciones serán ejercidas sin más limitaciones que las establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes. (p. II).

En concordancia, Ossorio (1999), expresa que el Ministerio Público, llamado asimismo Ministerio Fiscal,

es la institución estatal encargada, por medio de sus funcionarios (fiscales) de defender los derechos de la sociedad y del estado. Es además, por lo menos en algunos países, el órgano de relación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial. (p.465).

En este mismo orden de ideas, la historiadora Moniz (2007), señala que el Ministerio Público (Ministerio Fiscal, Fiscalía General o Procuraduría General) es un organismo público, generalmente estatal, al que se atribuye, dentro de un estado de Derecho democrático, la representación de los intereses de la sociedad mediante el ejercicio de las facultades de dirección de la investigación de los hechos que revisten los caracteres de delito, de protección a las víctimas y testigos, y de titularidad y sustento de la acción penal público. Asimismo, está encargado de contribuir al establecimiento de los criterios de la política criminal o persecución penal dentro del Estado, a la luz de los principios orientadores del Derecho penal moderno; como el de mínima intervención y de selectividad.

Por su calidad en el procedimiento y su vinculación con los demás intervinientes en el proceso penal, es un sujeto procesal y parte en el mismo, por sustentar una posición opuesta al imputado y ejercer la acción penal. Sin embargo, es parte formal y no material, por carecer de interés parcial; como

un simple particular, y por poseer una parcialidad que encarna a la colectividad del Estado, y que exige, por tanto, que sea fiel reflejo de la máxima probidad y virtud cívica en el ejercicio de sus atribuciones y en el cumplimiento de sus deberes. Por otra parte, el Ministerio Público es un organismo autónomo e independiente de los demás órganos del Poder Público, cuya visión, según Gaceta Oficial No 5453 (2000) es “ser una institución garante de la legalidad, accesible, imparcial y confiable, caracterizada por el cumplimiento de sus atribuciones e inmersa en la dinámica social con estricto apego a la preeminencia de los derechos humanos”. Agrega el documento mencionado, que el Ministerio Público tiene como Misión ser un órgano del poder ciudadano que actúa en representación del interés general, garantizando el cumplimiento del ordenamiento jurídico mediante el ejercicio de las atribuciones constitucionales y legales, en pro de una respuesta efectiva y oportuna a la colectividad, que propenda a la preservación del estado social, democrático de derechos y de justicia.

A partir de las perspectivas arriba ofrecidas pueden especificarse las siguientes funciones del Ministerio Público.

2.3.1 Funciones principales del Ministerio Público.

1. Velar por la exacta observancia de la Constitución, las leyes y las libertades fundamentales en todo el territorio nacional, en los términos establecidos en la Carta Magna y en el ordenamiento jurídico de la Nación. (Ley Orgánica del Ministerio Público, artículos 1 y 2)
2. Velar por el correcto cumplimiento de las leyes y la garantía de los derechos humanos en las cárceles y demás establecimientos de

reclusión. Intentar las acciones a que hubiere y velar por el respeto de los derechos y garantías constitucionales.

3. Velar por la celeridad y buena marcha de la administración de justicia y porque en los tribunales de la República se apliquen rectamente las leyes. En los procesos penales y en los que estén interesados el orden público y las buenas costumbres.
4. Ejercer la acción penal en los casos en que, para intentarla o proseguirla, no fuere necesario instancia de parte; sin perjuicio de que el tribunal proceda de oficio cuando lo determina la ley para hacer efectiva la responsabilidad civil, penal, administrativa o disciplinaria en que incurran los funcionarios públicos con motivo del ejercicio de sus funciones.
5. Vigilar a través de los fiscales por el respeto de los derechos y garantías constitucionales y por la celeridad y buena marcha de la administración de justicia en todos los procesos en que estén interesados el orden público y las buenas costumbres.
6. Ejercer la dirección funcional de las investigaciones penales de los órganos de policía correspondientes, cuando tenga conocimiento de la perpetración de un hecho punible, según lo establecido en el Código Orgánico Procesal Penal y supervisar la legalidad de las investigaciones.
7. Supervisar la ejecución de las decisiones judiciales cuando se relacionen con el orden público o las buenas costumbres.
8. Intervenir en la defensa de la constitucionalidad y legalidad en los recursos de nulidad que sean interpuestos ante los diferentes órganos de la jurisdicción contenciosa administrativa.
9. Vigilar para que en los retenes policiales, en los locales carcelarios, en los lugares de reclusión de los comandos militares, en las colonias de trabajo, en las cárceles y penitenciarías, institutos de corrección para menores y demás establecimientos de reclusión e internamiento

sean respetados los derechos humanos y constitucionales de los reclusos y menores.

10. Vigilar las condiciones en que se encuentren los reclusos e internados, tomar las medidas legales adecuadas para mantener la vigencia de los derechos humanos cuando se compruebe que han sido o son menoscabados o violados.
11. En el ejercicio de esta atribución constitucional los funcionarios del Ministerio Público, tendrán acceso a todos los establecimientos mencionados. Quienes entraben en alguna forma el ejercicio de esa atribución incurrirán en responsabilidad disciplinaria.

De aquí que, según la Ley Orgánica del Ministerio Público, (1998, art. 2) este organismo es autónomo e independiente de los demás órganos del Poder Público y, en consecuencia, no puede ser impedido ni coartado en el ejercicio de sus funciones por ninguna otra autoridad.

2.3.2 Estructura Organizacional del Ministerio Público

Según la Ley Orgánica del Ministerio Público, (2009) la estructura organizacional del Ministerio Público está conformada así:

1. Despacho de quien ostente el cargo de Fiscal General de la República.
2. Escuela Nacional de Fiscales del Ministerio Público.
3. Dirección del despacho.
4. Dirección de Consultoría Jurídica.
5. Dirección de Auditoría Interna.

6. Dirección de Recursos Humanos.
7. Vice-fiscalía.
8. Dirección General de apoyo jurídico y direcciones adscritas como son: Dirección en lo constitucional y contencioso administrativo, Dirección de revisión y doctrina, Coordinación de asuntos internacionales.
9. Dirección general de actuación procesal y direcciones adscritas, como son: Dirección de defensa integral del ambiente y delito ambiental, coordinación técnico científica ambiental, dirección de protección de derechos fundamentales, dirección contra la corrupción, dirección contra las drogas, dirección de delitos comunes, dirección de asesoría técnico científica en investigaciones, dirección de protección integral de la familia, todas estas direcciones están relacionadas con los fiscales del ministerio público.
10. Direcciones adscritas a la vice-fiscalía (dirección de inspección y disciplina, dirección de seguridad y transporte, coordinación de biblioteca, dirección de secretaria general, dirección de infraestructura y edificación, coordinación de mantenimiento, dirección de tecnología, dirección de relaciones institucionales, coordinación de asuntos públicos, coordinación de análisis y evaluación de medios, dirección de proyectos especiales, dirección de fiscalías superiores)
11. Coordinación de gestión social) esas están relacionadas con los despachos de fiscalías superiores del ministerio publico.
12. Dirección general administrativa, direcciones adscritas (dirección de presupuesto, dirección de planificación, dirección de administración y servicios, coordinación de contrataciones y servicios, coordinación de control de gastos)

En este contexto, existe un funcionario que representa al Ministerio Público y corresponde ser la población objeto de este estudio: el fiscal.

Dentro de esta perspectiva, el fiscal es el funcionario público, integrante del Ministerio Público, que lleva materialmente la dirección de la investigación y el ejercicio de la acción penal pública; es decir, es a quien corresponde desempeñar directa y concretamente las funciones y atribuciones de éste, en los casos que conoce. Así mismo, estos funcionarios, en los casos que tienen a su cargo, ejercen sus funciones con independencia y autonomía, bajo los principios de legalidad y objetividad, debiendo practicar todas las diligencias que fueren conducentes al éxito de la investigación, siendo responsable, en el ejercicio de sus funciones, en el ámbito civil, penal y disciplinario. (Ley Orgánica del Ministerio Público. 1998).

En este orden, los fiscales asumen unipersonalmente las causas, pero en la mayoría de las legislaciones, por razones de mejor atención del proceso o por su complejidad, volumen, importancia o trascendencia, las autoridades del Ministerio Público pueden disponer que más de un fiscal asuma la atención del caso. Habitualmente están facultados para impartir instrucciones particulares a la policía, respetando cada causa; requiere por regla general de autorización judicial previa.

En atención a lo expuesto, deriva la importancia de la función que cumple el fiscal en el Ministerio Público, siendo el encargado de llevar todos los procedimientos mencionados anteriormente en el desarrollo de su ejercicio. Así mismo, se entiende la vinculación que tiene éste con la víctima o usuario del Ministerio Público, por ser el encargado de representar los intereses de la sociedad y el estado ante los tribunales de justicia. De aquí, la importancia de su actuación, siendo la víctima su primer cliente a lo largo de un proceso.

El cliente externo o usuario del Ministerio Público se le denomina como la *víctima*, por *victima* se entiende, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) como una persona sacrificada o destruida

al sacrificio, o bien que se expone a mayor riesgo a favor de otra y la que padece daño por culpa ajena o por causa fortuita; cabe destacar que tiene dos significados diferentes. Por su parte, Moreno (citado por Beristain, 1994), desde la dogmática penal, se entiende al sujeto paciente del injusto típico, es decir a las personas que sufren merma de sus derechos en el más amplio sentido de la palabra, como resultado de una acción típicamente antijurídica.

Por lo tanto, las víctimas son, titulares legítimas del bien jurídico vulnerado. Dicho con otras palabras, se considera a las víctimas, a las personas naturales y jurídicas que sufren daño en los bienes jurídicamente protegidos por la Ley; principalmente en el campo de la vida, la salud, la propiedad, el honor, la honestidad, entre otros. Por otra parte, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), específicamente en su artículo 26 consagra los derechos que toda persona tiene de acceder a la justicia para hacer valer sus derechos e intereses. Asimismo, en el encabezamiento del artículo 55 de la Constitución Nacional, (Ob.cit.), se consagra el derecho a la seguridad, frente a situaciones que constituyan amenaza.

La Organización de Naciones Unidas, (1985) reconoce como víctima a “la persona que individual o colectivamente haya sufrido daños directos tales como lesiones transitorias o permanentes que ocasionen algún tipo de discapacidad física, psíquica y/o sensorial (visual y/o auditiva), sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo de sus derechos fundamentales”. Así mismo la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) incluye a la víctima como un nuevo cliente a quien los operarios de la justicia penal deben garantizar derechos reconocidos en la legislación nacional.

Bajo este orden de ideas, se dispone que el Ministerio Público, esté obligado a velar por los intereses de su cliente externo o víctima, durante todas las fases y que tanto los fiscales como los jueces (clientes internos)

deban garantizar la vigencia de sus derechos y el respeto, protección y reparación durante el proceso.

Cabe destacar, que a partir de la comisión del delito, la víctima o cliente externo, experimenta una sensación de inseguridad, que muchas veces, conducen a una segunda victimización secundaria, ésta vez víctima del proceso. Según Maier (citado por Vásquez 1999), el hecho de que frecuentemente la víctima del delito no tenga información, sobre sus derechos; de que no reciba atención jurídica correspondiente; de que sea completamente mediatizada en su problema y de que, más aún, no encuentren los canales y los sistemas de comunicación idóneas, para la solución de su problema, implica que los operadores del sistema penal procesal (clientes internos) determinan sus condiciones de desamparo e inseguridad, con lo cual se reafirma su etiqueta de “*víctima*”.

Siguiendo los lineamientos de la Constitución de la República de Venezuela, (1999), al denominar cliente a la víctima, se definirá el cliente externo y el cliente interno, como elementos constituyentes del servicio de atención.

El cliente externo es así el factor fundamental de toda organización que presta un servicio, bien sea tangible o intangible. Se puede afirmar que el éxito de una organización depende básicamente de la demanda y la satisfacción de la demanda de sus clientes externos.

El concepto de cliente varía desde el enfoque tradicional, el moderno y el antropológico o contemporáneo.

El tradicional derivó en el conocido concepto del *cliente externo*, el moderno derivó en el concepto de *cliente interno* y el contemporáneo en la unión de los anteriores. Este último concepto, se asocia al concepto de cliente interno, considerando que son generalmente las personas que pertenecen a la organización. (Morea citado en Rosales, 2006).

Para poder caracterizar el concepto de cliente a continuación se listará una serie de aspectos que facilitarán su comprensión de una manera amplia y precisa del término.

Un cliente:

1. Es la persona más importante de la organización
2. No depende de nosotros, nosotros dependemos de él
3. Está solicitando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
4. Es el propósito del trabajo que se realiza en la organización, no una interrupción al mismo.
5. Es un ser humano, con sentimientos y emociones y no una fría estadística.
6. Es la parte más importante de la organización y no alguien ajeno al mismo.
7. Es una persona que trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
8. Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
9. Es alguien a quien debemos atender y no alguien con quien discutir o confrontar.
10. Es la fuente de vida de esta organización y de cualquier otra.
(Red de cajas de herramientas Mypyme, 2007).

Este concepto de cliente, se enfoca bajo la teoría humanista de la administración, desarrollada por Elton Mayo (Gallaga, 2003). Es por ello,

que el cliente no es considerado como un objeto o máquina de trabajo sino como un ser humano con necesidades.

En este sentido, para la presente investigación se considerarán como clientes internos los funcionarios que desempeñan labores en el Ministerio Público.

Por consiguiente, como clientes externos se definirán a los usuarios, o víctimas que acuden al Ministerio Público para buscar soluciones a su problemática.

El objetivo de toda organización debería ser conocer y entender tan bien a los clientes que el servicio pueda ser ajustado a sus exigencias para satisfacerlos. El servicio que se presta debe ser de calidad. De allí se entiende que el servicio al cliente es "... el conjunto de estrategias que una organización diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos". (Serna, 2003, p. 17)

Esto quiere decir que el servicio al cliente se caracteriza por un conjunto de cualidades que lo distinguen de otros productos.

Al hablar de satisfacción de necesidades, se infiere que en el servicio se genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta las consideraciones de Muller, (1999), en cuanto a que:

1. El control de la calidad se hace con la finalidad de satisfacer los requisitos del cliente y no de cumplir con conjunto de normas.
2. La organización, al desarrollar un nuevo producto o servicio, debe prever las necesidades y los requisitos del cliente.

3. El término calidad, significa calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, de las personas, del sistema, de la empresa, del logro de los objetivos.

4. Es importante controlar la cantidad así como las fechas de entrega.

5. Es por ello, que el control total de calidad se concibe como un sistema eficaz que integra esfuerzos, en cuanto a materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, de manera tal que sea factible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que satisfagan plenamente las necesidades del cliente.

En ese sentido, para el presente trabajo, el servicio debería evaluarse a partir de una visión más integral del mismo, tomando en cuenta a todos sus actores, tanto clientes internos como clientes externos; puesto que no se puede dirigir una operación de servicios de calidad al cliente, a menos de que se comprenda la naturaleza de lo que se está ofreciendo, de lo que el cliente espera, y como ellos ven a la organización. La calidad del servicio se logra a través de todas las actividades que comprenden el servicio que se entrega, a su vez, los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

De tal manera, que se deben afinar y fortalecer los procesos de integración, comunicación y dirección del personal para obtener los mejores niveles de calidad en el servicio de atención.

Ofrecer un servicio de calidad implica desarrollar soluciones adecuadas para mejorar la calidad y productividad; además de un empleado motivado, con conocimientos y conciencia profesional. (Denton, 1999).

Para asegurar la calidad en el servicio es necesario considerar aspectos como cultura de calidad y cultura de servicio.

2.4 Bases Legales

Los instrumentos legales que fundamentan la temática considerada en este trabajo son la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CBRV, 1999), la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento y el Estatuto de la Función Pública. Estos instrumentos legales señalan principios que deben ser considerados para asumirlos y hacerlos cumplir en las organizaciones y en donde haya lugar.

En cuanto a la CBRV tenemos, que en su artículo 89 se refiere a la educación permanente... establece que, “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras...” Por tanto, para garantizar la correcta ejecución de las labores requeridas se realizará a través de la capacitación el empleado”

En este sentido, el Estatuto de la Función Pública, en su artículo 10, hace referencia a las atribuciones de las oficinas de recursos humanos y de los órganos de la Administración Pública Nacional, en el cual en el punto 5, se señala que esta oficina debe, “Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.”. Por cuanto es deber de la institución diseñar planes de formación constantemente que involucre al personal de la institución de acuerdo a las competencias y perfil del trabajador.

De igual manera, en el artículo 33, el punto 8, expresa que: los funcionarios o funcionarias públicos están obligados a “...cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su

desempeño”. Así como es deber de la oficina de recursos humanos garantizar planes de formación para el empleado, es deber del empleado cumplir con tales actividades que le sean asignadas, garantizando así el crecimiento tanto personal como profesional del talento humano dentro de la organización.

Igualmente en el artículo 63 de este mismo estatuto, se señala que a través de la formación y capacitación es que se alcanzará el desarrollo integral del personal, en lo técnico, profesional y moral, para un mejor desempeño en funciones complejas, corregir fallas detectadas, con capacidad de asumir nuevas responsabilidades y de adaptarse a los cambios culturales y de la organización.

El artículo 64, expresa que

El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas

Por tanto, el Estado a través del Ministerio de Planificación y Desarrollo es garante de promover y dar respuesta a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todo el personal en todos los niveles jerárquicos de las instituciones de la Administración Pública.

Así mismo en el artículo 65, se establece que el proceso de capacitación de los funcionarios o funcionarias públicos, puede ser impartido por instituciones acreditadas, profesionales especialistas o por órganos o

entes de la Administración Pública y que el Ministerio del ramo garantizará la calidad y pertinencia de los planes de formación así como de corregir fallas en el caso que existieran.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

La propuesta de gestión del conocimiento diseñada para mejorar la calidad de un servicio que se ofrece a las víctimas, o clientes externos, en el Ministerio Público, se inscribe en el propósito contemplado en el manual UPEL (2007) para caracterizar a los trabajos de grado de modalidad proyecto factible, por cuanto tiene como objetivo esencial dar solución a un problema y/o a satisfacer necesidades en una institución determinada, en el caso específico para esta investigación, el Ministerio Público. Por lo tanto, el presente estudio se ubicará dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que el mismo se encaminará al desarrollo de un modelo operativo viable para resolver un problema latente de un grupo social.

Según Hurtado (2007), el proyecto factible se sustenta en un diseño contemporáneo, debido a que los datos se obtienen de un evento actual y transaccional, porque se investiga en un único momento del tiempo.

Diseño de la Investigación

En atención a los objetivos de la propuesta, la recolección de los datos para la investigación se apoyará en la investigación de campo, puesto

que permite no sólo observar, sino también recolectar los datos directamente de la realidad con el objeto de estudio, en su ambiente natural, es decir, Según Bautista (2006) de fuentes vivas, en contacto directo con los actores involucrados en el contexto.

En este mismo orden de ideas la UPEL (2007) amplía la definición del diseño de campo, en cuanto éste permite:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 14).

Así mismo, Sierra (citado por Ramírez, 1999) plantea que “la investigación de campo es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 68), y en este sentido, se recolectó la información, directamente de las fiscalías adscrita a la dirección de delitos comunes del área metropolitana del Ministerio Público.

El nivel de dicha investigación abarcó las fases descriptivas, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y procesos (Tamayo y Tamayo, 1999), involucrados en la temática de estudio

En este sentido, se estableció que la presente investigación corresponde un estudio en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo, de carácter descriptivo, analítico e interpretativo, orientado a determinar la factibilidad de aplicación de un modelo de gestión del conocimiento a los directores y fiscales, para el mejoramiento del servicio que se le presta a las víctimas que acuden al Ministerio Público en Caracas.

Sistema de Variables

Las variables de una investigación son los aspectos susceptibles a ser investigados o son objeto de estudio de acuerdo a las características del proceso de investigación. Al respecto Tamayo y Tamayo (1999) y la Universidad Santa María (2007) coinciden en señalar que la variable en la investigación es un aspecto, elemento, factor, dimensión o característica de un fenómeno que tiene la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente, reflejando distintas manifestaciones en un contexto determinado. En el presente trabajo, se tomaron en cuenta las siguientes variables, para favorecer una mayor precisión del estudio y cumplir con los objetivos de la investigación.

1. La calidad de servicio de atención a la víctima, determinada por el grado de satisfacción o el efecto producido sobre el usuario el cliente externo, en este caso específico, la víctima. El servicio de atención viene acompañado de procesos o procedimientos, actividades y el desempeño del cliente interno, el fiscal del Ministerio Público. (Medina, 1999, Noviembre). Un servicio de atención de calidad, se logra a través de todas las actividades que comprenden el servicio que se entrega, a su vez, los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización. Se entiende el servicio como “el producto final optimizado y altamente positivo resultante del trabajo realizado por los miembros de una organización con una gran aceptación por quien lo recibe o cliente externo” (Serna, 2003)

2. La gestión de conocimiento, el cual requiere de un eficiente uso - creación, transferencia y aplicación- de la información que impacte en los resultados que se deseen alcanzar, “un elemento estratégico para las organizaciones, es el desarrollo de propuestas que faciliten la gestión de

conocimiento” (Barceló, 2008). La gestión de conocimiento es un metaproceso de la organización centrado en los procesos claves, aprovechando de manera más eficiente el desempeño de cada una de las personas que elaboran un producto o prestan un servicio. Estos procesos claves son: la relación entre las personas, los procedimientos y las tecnologías, para aplicar y desarrollar las fases del proceso de gestión de conocimiento. Por lo antes mencionado se diagnosticaron los canales de comunicación y los sistemas de información actualmente utilizados por Directores y Fiscales en el Ministerio Público. Esto permite identificar los factores claves de éxito que generan ventajas en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en los procesos judiciales vinculados con la protección de las víctimas. Modelos de gestión del conocimiento orientados al aprovechamiento del talento humano.

Cuadro 1
Variables de estudio

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual
Describir el servicio de atención que recibe el cliente externo o víctima que acude al Ministerio Público	Servicio de atención a la víctima.	El servicio de atención a la víctima, la calidad de servicio esta determinada por el grado de satisfacción o el efecto producido sobre el usuario el cliente externo, en este caso específico, la víctima. El servicio de atención viene acompañado de procesos o procedimientos, actividades y el desempeño del cliente interno, el fiscal del Ministerio Público
Diagnosticar la situación actual de la	Gestión del	Noción y comprensión que poseen los fiscales

gestión del conocimiento, con respecto a los canales de comunicación y los sistemas de información utilizados actualmente por los Fiscales del Ministerio Público, vinculados con la atención a la víctima.	conocimiento	del Ministerio Público, con respecto a los canales de comunicación y los sistemas de información, vinculados a la generación, producción, organización, y uso de conocimiento obtenido en el servicio de atención prestado a la víctima o cliente externo.
Elaborar el estudio de factibilidad del servicio de atención a la víctima.	Servicio de atención a la víctima	Fundamentos de orden tecnológico, organizacional, financiero y legal que aseguren la aplicación de la propuesta
Definir los elementos y las fases necesarios para el diseño del proyecto de un modelo de gestión del conocimiento aplicable en el Ministerio Público que permita el mejoramiento del servicio de atención a la víctima o cliente externo	Gestión del conocimiento.	Lineamientos necesarios para el diseño inicial del modelo de gestión del conocimiento aplicable al Ministerio Público fundamentado en el servicio de atención a la víctima.

Elaborado por el Autor

Por otra parte, fue necesario operacionalizar las variables a fin de identificar los procedimientos a seguir para medir la existencia del concepto, y al respecto la Universidad Santa María (2001) plantea que la “definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la aproximación para poder

medirla, estos aspectos se agrupan, las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario sub-indicadores” (p.36).

Por otra parte, operacionalizar una variable, según Ramírez (1999), “se trata de descomponer, luego de una definición nominal –conceptual- cada una de las variables en estudio en los aspectos que las componen a fin de facilitar la recolección con un alto grado de precisión de los datos necesarios” (p.124).

Para este fin a continuación se presenta el cuadro de operacionalización de las variables de estudio

Cuadro 2

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
<ul style="list-style-type: none"> Servicio de atención Definición operacional: Producto final optimizado y altamente positivo resultante del trabajo realizado por los miembros de una organización (clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> Cognitiva, procedimental, organizacional y evaluativa (cliente interno) capacidades o competencias técnicas (conocimientos específicos y suficientes del área, habilidades de comunicación, eficacia para la resolución de la situación, adecuación a las características 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de los Procesos 	1
		<ul style="list-style-type: none"> Orientación clara de los Procedimientos 	2- 3- 4-5- 6
		<ul style="list-style-type: none"> Recolección de la información 	7 – 8- 9
		<ul style="list-style-type: none"> Procesos de Comunicación 	10 – 11 - 12- 13
		<ul style="list-style-type: none"> Dominio de la información suministrada 	14 – 15 -16 -17
		<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de acciones efectivas en las fases de atención 	18 -19 – 20
		<ul style="list-style-type: none"> Planificación de acciones efectivas 	
		<ul style="list-style-type: none"> Participación en las decisiones 	
		<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad 	
		<ul style="list-style-type: none"> Respuestas 	

internos) dirigido a dar respuesta eficaz a las necesidades manifiestas de los usuarios (clientes externos)	del cliente externo)	oportunas • Velocidad de respuestas • Asertividad en la decisión	21 – 22 23 – 24
	• Satisfacción del cliente externo (víctima)	<ul style="list-style-type: none"> • Logro del objetivo (resultado alcanzado) • Proceso desarrollado (manejo técnico de procedimientos) • Nivel de comodidad o confianza durante el proceso interpersonal • Prontitud de respuesta • Tiempo de espera • Empatía • Trato recibido por el personal • Ambiente o área de atención • Accesibilidad a los servicios que preste la institución • Nivel de comunicación entre personal prestador de servicio (cliente interno y el usuario o (cliente externo) • Comprensión de los problemas 	25 26 27 28 29 – 30 31 – 32

		personales <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad en la institución • Seguimiento por parte de los especialistas • Competencia técnica 	33 - 46 34 35 36 – 43 – 44- 47- 49 - 51 37 – 38 39 – 45 -
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad de la Propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnológica ➤ Organizacional ➤ Financiera ➤ Legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de medios electrónicos, hardware y software para la gestión del conocimiento, comunicación y la información • Disposición de las personas que trabajan en el 	40 – 52 – 53 -54

		Ministerio para aceptar la propuesta <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto asignado para cumplir con los gastos de ejecución de la propuesta • Bases Legales que enmarcan y respaldan la ejecución de la propuesta 	41 – 42- 48 - 50
--	--	---	---------------------

Elaborado por el Autor

Población y Muestra

La población de una investigación, de acuerdo a Pérez (2005), “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener información” (p.75); constituyendo, según la Universidad Santa María (2001) “el objeto de la investigación (...) el centro de la misma y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio” (p. 47).

De la población de estudio constituida en esta investigación por ciento cuarenta y uno fiscalías en materia de delitos comunes en el área metropolitana de Caracas y un número no determinado de víctimas se tomó una muestra de veinticinco fiscales-clientes internos- la cual representa más de un 10% y veinticinco víctimas – clientes externos – como referencia ya que el número de víctimas es indefinida. Esta muestra fue de tipo intencional y obedeció a los siguientes criterios: en primer lugar la aceptación y disposición de las personas víctimas inicialmente abordadas a formar parte de la investigación como informantes no superó la cifra

indicada; en segundo lugar, la accesibilidad restringida del investigador al personal de fiscalía en razón de las múltiples obligaciones que cumplen los fiscales impidió que el retorno de los instrumentos superara la cifra de veinticinco.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para llevar a cabo el proyecto se consideró utilizar la técnica de la encuesta, que según Bavaresco (1999) y Hernández, Fernández, y Baptista (1999), permite recolectar datos al preguntar de forma escrita acerca de una variable o evento de estudio.

En este sentido, para desarrollar la presente investigación se seleccionó la lista de chequeo como instrumento de recolección de información que, de acuerdo a Balestrini (2001), constituye "...un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existen un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas" (p.114). Este instrumento fue dirigido a los fiscales o clientes internos y a los usuarios o clientes externos, para obtener un diagnóstico del servicio de atención al cliente externo o víctima. La lista de chequeo tiene dos partes, una con 24 ítemes dirigida a los fiscales - clientes internos- -Ver anexo A 1- y otra parte con 30 ítemes dirigida al cliente externo - Ver anexo A 2 -. Con este instrumento se diagnóstico el estado inicial del servicio de atención a la víctima. También se diseñó otra lista de chequeo para caracterizar la gestión del conocimiento en el Ministerio Público, con respecto a los canales de comunicación y el sistema de información; con el cual se identificarán las problemáticas y de allí seleccionaron los puntos de acción.

Luego de obtener la información, se analizaron los diversos modelos de gestión del conocimiento orientados al aprovechamiento del talento humano, para así tener insumos con los cuales seleccionar y definir los elementos necesarios para el diseño inicial del modelo aplicable al Ministerio Público.

Este modelo se consideró inicial, debido a que será validado a través de una encuesta aplicada a la muestra de directores y fiscales seleccionada, para luego determinar la factibilidad de su aplicabilidad en el Ministerio Público de acuerdo a las correcciones, sugerencias y opiniones emitidas en la validación.

Validez

Según Hernández, Fernández y Baptista (1999), la validez es la cualidad que posee el instrumento para hacer aquello para lo cual se diseñó. Para determinar la validez de los instrumentos se sometió a la técnica de Juicios de Expertos, -ver anexos A 3, A 4 y A 5-, El juicio de expertos permitió obtener valiosas sugerencias y recomendaciones para mejorar los instrumentos en relación a los siguientes aspectos:

- Correspondencia entre los ítemes y los objetivos de la investigación
- Claridad y redacción
- Presentación
- Longitud del instrumento

Una vez obtenido el criterio de los expertos se procedió a la elaboración final de los instrumentos, con los cuales se recolectaron los datos para la investigación.

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, según Ruiz (2000), “se refiere a una estimación en cuanto a la constancia o consistencia en repetidas ocasiones efectuadas a los sujetos de la muestra con el mismo instrumento” (p.112).

Por su parte, Ary y Jacobs (1998) señalan que la confiabilidad se refiere al “grado de congruencia con la cual se realiza una medición a diferentes muestras y que los resultados sean estables y consistentes” (p.97). En este orden se aplicó una prueba piloto a una porción de la población distinta a la muestra de estudio, teniendo en cuenta los señalamientos mencionados anteriormente.

De esta manera, se obtuvo la confiabilidad del instrumento, siguiendo el siguiente procedimiento:

Procedimiento por: Prueba Repetida o Test – Retest.

1. Se elabora el instrumento.
2. Se selecciona una muestra de 3 elementos, con idénticas características pero no pertenecientes a la muestra.
3. Se le administra el cuestionario elaborado como instrumento de recolección de datos a las personas seleccionadas.
4. Una semana después se volvió a aplicar el mismo instrumento a las mismas personas.
5. Se construye la matriz de datos comparando los resultados de ambas pruebas.

6. Se determina el total de preguntas del instrumento (TPI).
7. Se determina el total de respuestas coincidentes (TRC).
8. Se determina el Coeficiente de Confiabilidad (CC), aplicando la siguientes fórmula:

$$CC = \frac{TRC}{TPI}$$

La confiabilidad obtenida fue de 0,83 la cual se consideró suficiente.

Procedimiento.

En concordancia con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005), que establece que en el procedimiento “presenta un resumen de cada paso de la ejecución de la investigación” (p.28).

La investigación se realizó a través de los siguientes pasos:

Fase I .Revisión y selección de la bibliografía: con el propósito de definir y delimitar el problema de estudio, los objetivos y construir el marco referencial.

Fase II. Operacionalización de las variables: se definieron, conceptualizaron y operacionalizaron las variables, para construir el instrumento de recolección de datos y determinar su validez y confiabilidad.

Fase III. Trabajo de Campo: a través del cual se aplicaron los instrumentos a la muestra seleccionada en el Ministerio Público, en un solo momento; y un tiempo determinado.

Fase IV. Tabulación y análisis: se tabularon y analizaron los datos recabados con la aplicación del instrumento.

Fase V. Conclusiones y Recomendaciones: Elaboradas en atención a los resultados obtenidos, dando respuesta a los objetivos de la investigación.

**[Instrumento de Recolección de Datos]
[Lista de Chequeo Dirigida al Cliente Interno]**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Este instrumento tiene como objetivo recopilar información acerca del Servicio de Atención a la víctima que se atiende en el Ministerio Público en Caracas.

Los datos por usted suministrados son anónimos, serán utilizados con fines estrictos de investigación para el trabajo de grado del Lic. Joel Febres, en el subprograma de Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila de Caracas, quien propone la gestión del conocimiento para mejorar la calidad de servicio en la atención que ofrece el Ministerio Público a través de los fiscales a las víctimas que acuden solicitándola.

Se entiende como cliente interno a los fiscales que se desempeñan como trabajadores del Ministerio Público y el cliente externo es la víctima que busca atención en el Ministerio Público.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de enunciados con dos posibilidades de respuesta, marque con una equis (X) en la casilla o celda del **SI** si está presente la condición descrita o en la del **NO** si está ausente la condición descrita.

Muchas gracias por su colaboración.

Enunciado	SI	NO
1. Los conocimientos que posee sobre los procesos que se ejecutan en la atención al cliente externo son suficientes para desempeñar sus funciones		
2. Consulta o revisa continuamente el Manual de normas y procedimientos		
3. La calidad del servicio se define en función de las necesidades del cliente externo		
4. Los procesos de control y seguimiento al caso presentado por el cliente externo se ajustan a la normativa que rige el Ministerio Público		
5. Su misión consiste en servir al cliente externo		
6. Los procesos de control y seguimiento que se ejecutan en el Ministerio Público, por parte de los fiscales o clientes internos, están en concordancia con lo establecido en el Manual de normas y procedimientos		
7. Los instrumentos que se aplican para el proceso de recepción del cliente externo son pertinentes		
8. Los instrumentos que se aplican para el proceso de desarrollo del servicio de atención al cliente externo son pertinentes		
9. Los instrumentos que se aplican para los procesos de control y seguimiento administrativo de los casos tratados son pertinentes		
10. Las relaciones interpersonales entre el personal que labora en el Ministerio Público son satisfactorias		
11. Su ambiente de trabajo es satisfactorio		
12. Las reuniones de equipo de trabajo permiten evaluar las limitaciones y los éxitos en los casos atendidos en el Ministerio Público		
13. Las reuniones de equipo de trabajo permiten elaborar documentos o informes que recopilan la información más importante de los procesos ejecutados		
14. El servicio de atención es evaluado y modificado continuamente para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente externo		
15. La capacitación profesional del fiscal o cliente interno del Ministerio Público es continua		
16. Las necesidades el cliente interno son consideradas en los		

planes de formación y capacitación. para conocer y utilizar nuevas estrategias que permita ofrecer un servicio de calidad		
17. En el Ministerio Público se ponen en práctica nuevas estrategias que permiten optimizar la calidad en el servicio de atención		
18. El número de casos asignado a cada cliente interno es adecuado a la carga laboral y horario de trabajo		
19. La planificación de las actividades es cumplida en los lapsos establecidos		
20. El número de fiscales están en capacidad de atender a los clientes externos que solicitan atención		
21. Conoce los lapsos de tiempo promedio para la culminación efectiva de cada una de las fases de atención al cliente externo		
22. Informa al cliente externo la duración de cada una de las fases de acuerdo a los procedimientos seleccionados		
23. Las decisiones se toman en reunión de equipos, una vez analizadas las ventajas y desventajas		
24. Las opiniones emitidas por los clientes internos son consideradas en la revisión y evaluación de los procesos que se ejecutan en el Ministerio Público		

**[Instrumento de Recolección de Datos]
[Lista de Chequeo Dirigida al Cliente Externo]**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Este instrumento tiene como objetivo recopilar información acerca del Servicio de Atención a la víctima que se atiende en el Ministerio Público en Caracas.

Los datos por usted suministrados son anónimos, serán utilizados con fines estrictos de investigación para el trabajo de grado del Lic. Joel Febres, en el subprograma de Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila de Caracas, el cual propone la gestión del conocimiento para mejorar la calidad de servicio en la atención que ofrece el Ministerio Público a través de los fiscales a las víctimas que acuden solicitándola.

Se entiende como cliente interno a los fiscales que se desempeñan como trabajadores del Ministerio Público y el cliente externo es la víctima que busca atención en el Ministerio Público.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de ítemes con dos posibilidades de respuesta, marque con una equis (X) en la casilla o celda del SI sí está presente la condición descrita o en la del NO si está ausente la condición descrita.

Muchas gracias por su colaboración.

Enunciados	SI	NO
25. Obtuvo el resultado esperado de las gestiones realizadas en el Ministerio Público		
26. Es adecuado el manejo técnico de procedimientos por parte del fiscal		
27. Sintió comodidad o confianza durante el proceso		
28. Obtuvo respuestas rápidas a sus requerimientos		
29. El tiempo de espera para la primera entrevista fue corto		
30. El tiempo para el desarrollo y resolución de la situación fue adecuado		
31. El trato recibido por el personal es respetuoso		
32. El personal que le prestó la atención consideró su situación personal		
33. El trato recibido es cordial		
34. Las áreas de atención al cliente son confortables		
35. Los servicios que presta el Ministerio Público son accesibles		
36. Le permitieron emitir opiniones acerca de la calidad del servicio de atención recibido		
37. El personal que lo atendió se mostró comprensivo con la situación que usted planteó		
38. El número de fiscales están en capacidad de atender a los clientes externos que solicitan atención		
39. Siente usted confianza en el Ministerio Público		
40. El seguimiento de su caso fue adecuado		
41. El fiscal muestra competencia en la decisión de los procedimientos a implementar		
42. La capacitación profesional del fiscal o cliente interno del Ministerio Público es adecuada		
43. El fiscal le explicó los pasos de los procedimientos a seguir		
44. El fiscal reflexionó con usted acerca de los alcances de los procedimientos		
45. Las expectativas generadas se alcanzaron		

46. El trato recibido fue cortés		
47. El tono de voz del personal es el adecuado		
48. La información obtenida fue pertinente		
49. Los plazos de tiempo de espera para un procedimiento le fueron señalados		
50. El fiscal mostró seguridad en su desempeño		
51. El lenguaje utilizado fue claro y comprensible		
52. Le formularon preguntas para comprender sus pedidos		
53. Le preguntaron para corroborar sus necesidades		
54. Le hicieron preguntas para determinar su conformidad		

[Modelo de Carta de Solicitud de Validación]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Caracas, 04 de Febrero de 2010

Reciba un saludo cordial en la oportunidad de solicitar la validación de la Lista de chequeo para la diagnosticar la capacitación de los fiscales que atienden a las víctimas que acuden al Ministerio Público.

Este instrumento se utilizará con fines de investigación para la recolección de los datos de un trabajo que tiene por título: “Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para el mejoramiento del Servicio de Atención a la Víctima que acude al Ministerio Público”

El objetivo general es determinar la factibilidad de aplicación de un modelo de gestión del conocimiento para la optimización del servicio de atención a la víctima que acude al Ministerio Público.

Se anexa a ésta comunicación la matriz de validación y el instrumento de observación (lista de chequeo o cotejo).

Sin otro particular al cual hacer referencia, agradeciendo su colaboración se despide de usted el autor – investigador

Lic. Joel Febres Velazco

Teléfono de contacto: 0416-634.80.07

[Matriz de Validación]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Item	Congruencia		Claridad en la redacción		Tendencia a una respuesta		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

22							
23							
24							

[Constancia de Validación]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

CONSTANCIA

Quien suscribe, Lic. Gloria Valera, docente de la Cátedra de Metodología de la Investigación en el Instituto Pedagógico de Caracas; hago constar que he validado el instrumento: “Lista de Chequeo para medir la capacitación que poseen los fiscales del Ministerio Público, en cuanto al servicio de atención que prestan a los usuarios” elaborado por el participante-investigador Lic. Joel Febres Velazco.

Una vez realizada la evaluación a través de la matriz de registro, concluyo que el instrumento es válido, por lo tanto recomiendo su uso para la recolección de datos.

Lic. Gloria Valera

C.I. 12.607.426

**[Constancia de Validación]
Instrumento para el cliente externo**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Item	Congruencia		Claridad en la redacción		Tendencia a una respuesta		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							

46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							

[Constancia de Validación]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

CONSTANCIA

Quien suscribe, Lic. Shirley González, docente de la Cátedra de Metodología de la Investigación en la Universidad Simón Rodríguez, Núcleo Lino Clemente, La Trinidad; hago constar que he validado el instrumento: “Lista de Chequeo para medir la capacitación que poseen los fiscales del Ministerio Público, en cuanto al servicio de atención que prestan a los usuarios” elaborado por el participante-investigador Lic. Joel Febres Velazco.

Una vez realizada la evaluación a través de la matriz de registro, concluyo que el instrumento es válido, por lo tanto recomiendo su uso para la recolección de datos.

Lic. Shirley González

C.I. 4.979.230

[Constancia de Validación]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

CONSTANCIA

Quien suscribe, Dr. Francisco Briceño, docente de la Cátedra de Epistemología en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Sede Rectoral, Catia; hago constar que he validado el instrumento: “Lista de Chequeo para medir la capacitación que poseen los fiscales del Ministerio Público, en cuanto al servicio de atención que prestan a los usuarios” elaborado por el participante-investigador Lic. Joel Febres Velazco.

Una vez realizada la evaluación a través de la matriz de registro, concluyo que el instrumento es válido, por lo tanto recomiendo su uso para la recolección de datos.

Dr. Francisco Briceño

C.I. 2.622.161

**[Constancia de Validación]
Instrumento para el cliente externo**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Item	Congruencia		Claridad en la redacción		Tendencia a una respuesta		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							

46							
47							
48							
49							
50							
51							
52							
53							
54							

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Tabla 1

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Conocimiento de los procesos.

Item	Resp.	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
1. Los conocimientos que posee sobre los procesos que se ejecutan en la atención al cliente externo son suficientes para desempeñar sus funciones		22	96	1	4

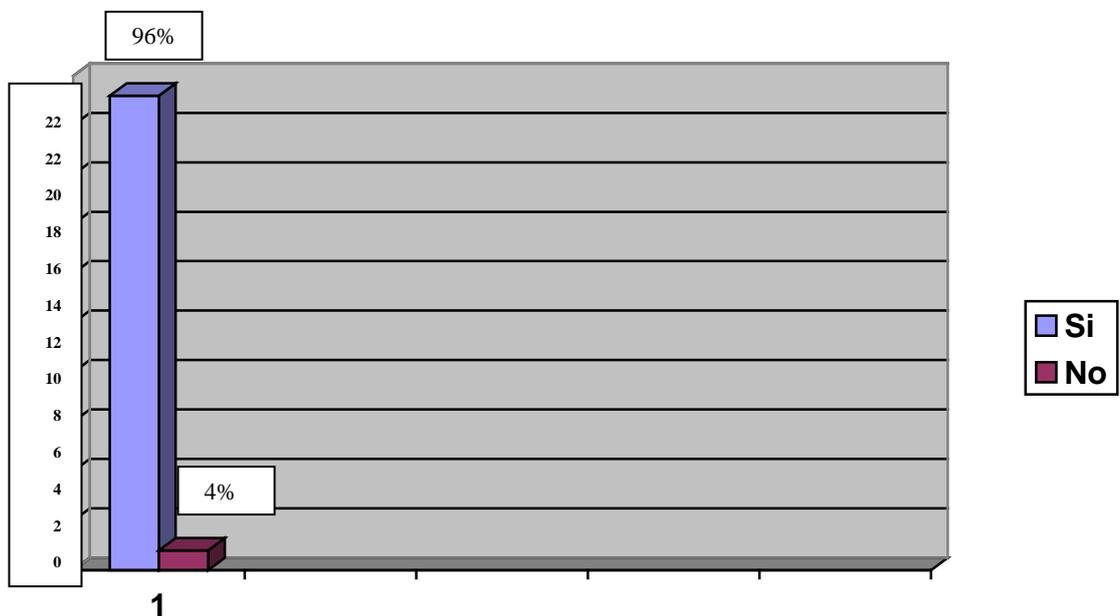


Tabla 2

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Orientación clara de los procedimientos.

Item	Resp.	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
2. ¿Consulta o revisa continuamente el Manual de normas y procedimientos?		10	43	13	57
3. ¿La calidad del servicio se define en función de las necesidades del cliente externo?		18	78	5	22
4. ¿Los procesos de control y seguimiento al caso presentado por el cliente externo se ajustan a la normativa que rige el Ministerio Público?		19	90	2	10
5. ¿Su misión consiste en servir al cliente externo?		19	90	2	10
6. ¿Los procesos de control y seguimiento que se ejecutan en el Ministerio Público, por parte de los fiscales o clientes internos, están en concordancia con lo establecido en el Manual de normas y procedimientos?		19	83	4	17

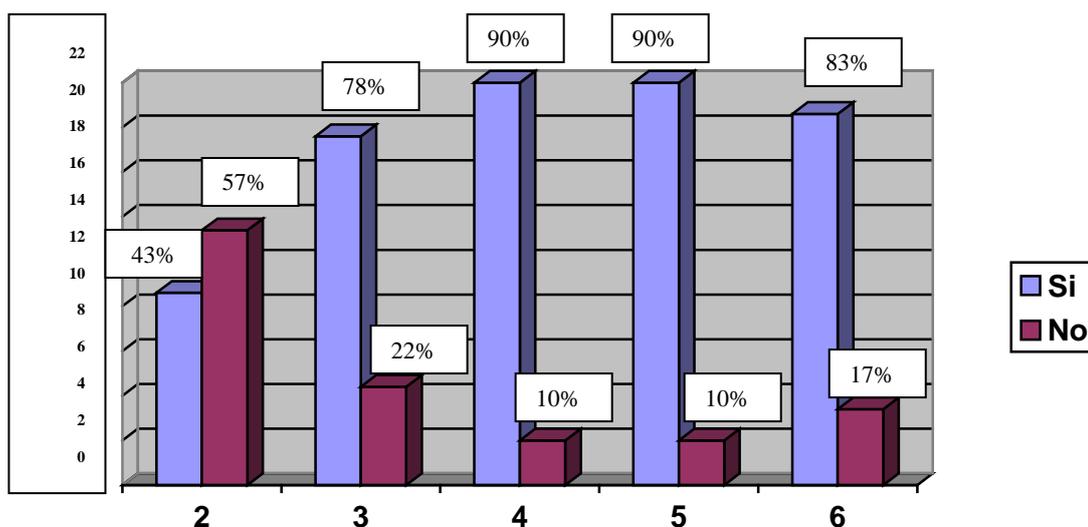


Tabla 3

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Recolección de la información.

Item	Resp.		No	
	Fr	%	Fr	%
7. ¿Los instrumentos que se aplican para el proceso de recepción del cliente externo son pertinentes?	20	87	3	13
8. ¿Los instrumentos que se aplican para el proceso de desarrollo del servicio de atención al cliente externo son pertinentes?	18	78	5	22
9. ¿Los instrumentos que se aplican para los procesos de control y seguimiento administrativo de los casos tratados son pertinentes ?	17	81	4	19

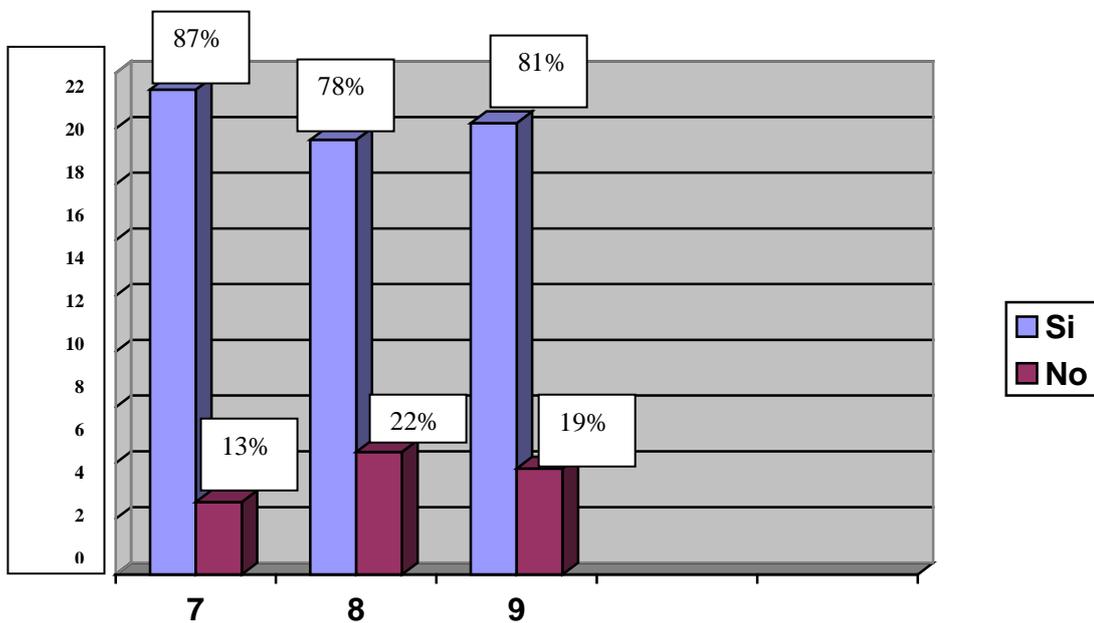


Tabla 4

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Procesos de Comunicación.

Item	Resp.		No	
	Fr	%	Fr	%
10. ¿Las relaciones interpersonales entre el personal que labora en el Ministerio Público son satisfactorias?	17	74	6	26
11. ¿Su ambiente de trabajo es satisfactorio?	20	87	3	13
12. Las reuniones de equipo de trabajo permiten evaluar las limitaciones y los éxitos en los casos atendidos en el Ministerio Público?	15	68	7	32
13. ¿Las reuniones de equipos de trabajo permiten elaborar documentos o informes que recopilan la información mas importantes de los procesos ejecutados?	13	57	10	43

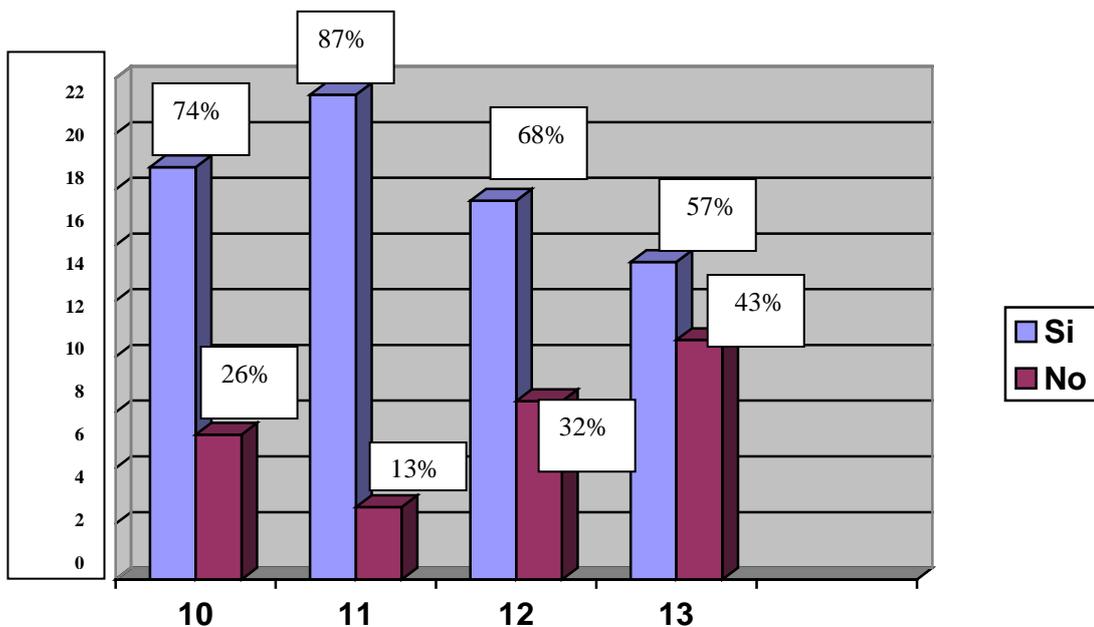


Tabla 5

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Dominio de la información suministrada.

Item	Resp.		No	
	Fr	%	Fr	%
14. ¿El servicio de atención es evaluado y modificado continuamente para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente externo?	16	70	7	30
15. ¿La capacitación profesional del fiscal o cliente interno del Ministerio Público es continua?	20	87	3	13
16. Las necesidades del cliente interno son consideradas en los planes de formación y capacitación para conocer y utilizar nuevas estrategias que permitan ofrecer un servicio de calidad?	16	70	7	30
17. ¿En el Ministerio Público se ponen en practica nuevas estrategias que permiten optimizar la calidad en el servicio de atención?	17	74	6	25

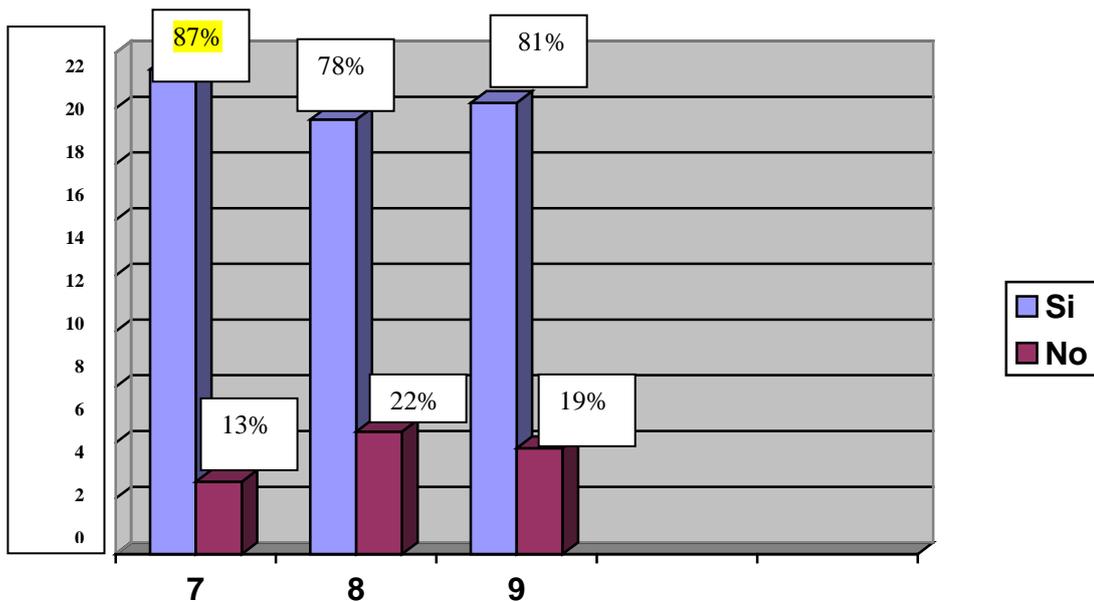


Tabla 6

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Ejecución de acciones efectivas en las fases de atención.

Item	Resp.		Si		No	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
18. ¿El número de casos asignados a cada cliente interno es adecuado a la carga laboral y horario de trabajo?	8	35	15	65		
19. ¿La planificación de las actividades es cumplida en los lapsos establecidos?	11	52	10	48		
20. ¿El número de fiscales están en capacidad de atender a los clientes externos que solicitan atención?	5	22	18	78		

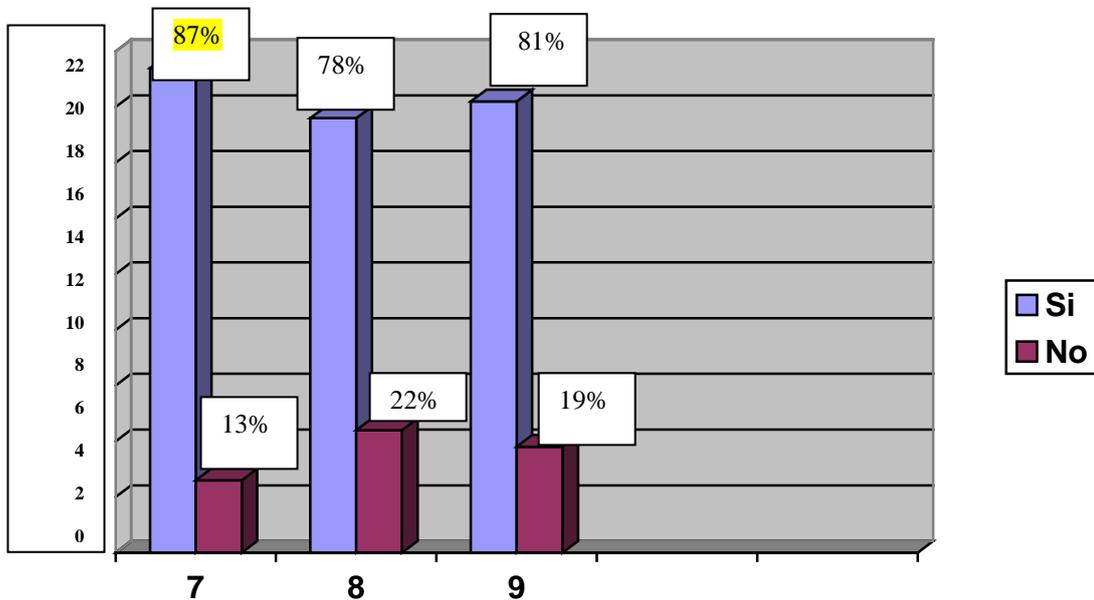


Tabla 7

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Planificación de acciones efectivas.

Item	Resp.	Si		No	
		Fr	%	Fr	%
21. ¿Conoce los lapsos de tiempo promedio para la culminación efectiva de cada una de las fases de atención al cliente externo?		15	65	8	35
22. ¿Informa al cliente externo la duración de cada una de las fases de acuerdo a los procedimientos seleccionados?		15	68	7	32

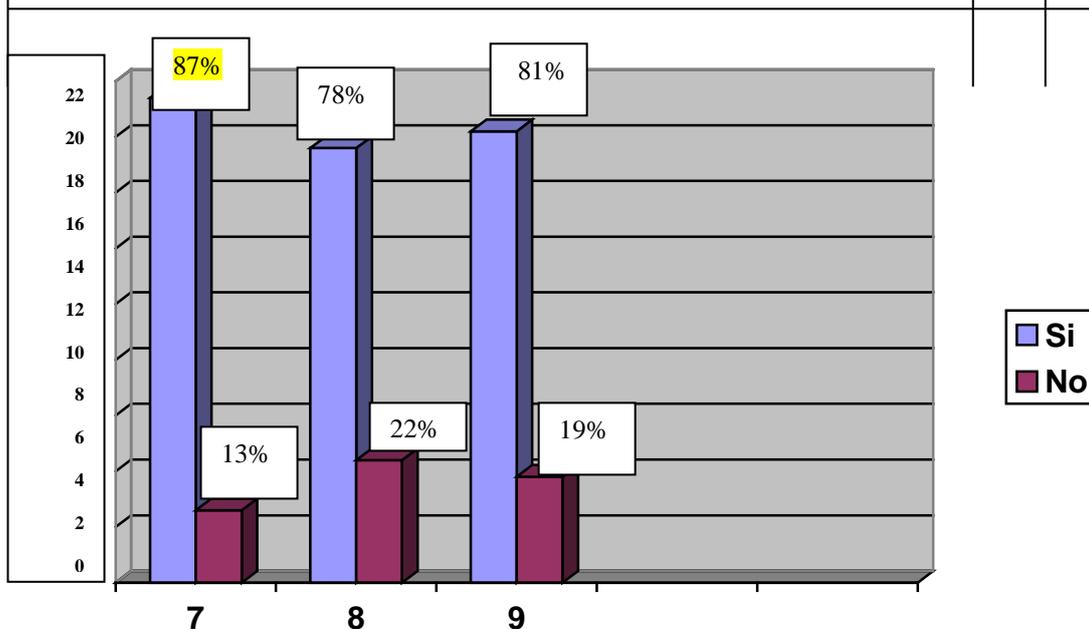


Tabla 8

Distribución de frecuencia de la dimensión: Capacitación del Fiscal del MP.

Indicador: Participación en las decisiones.

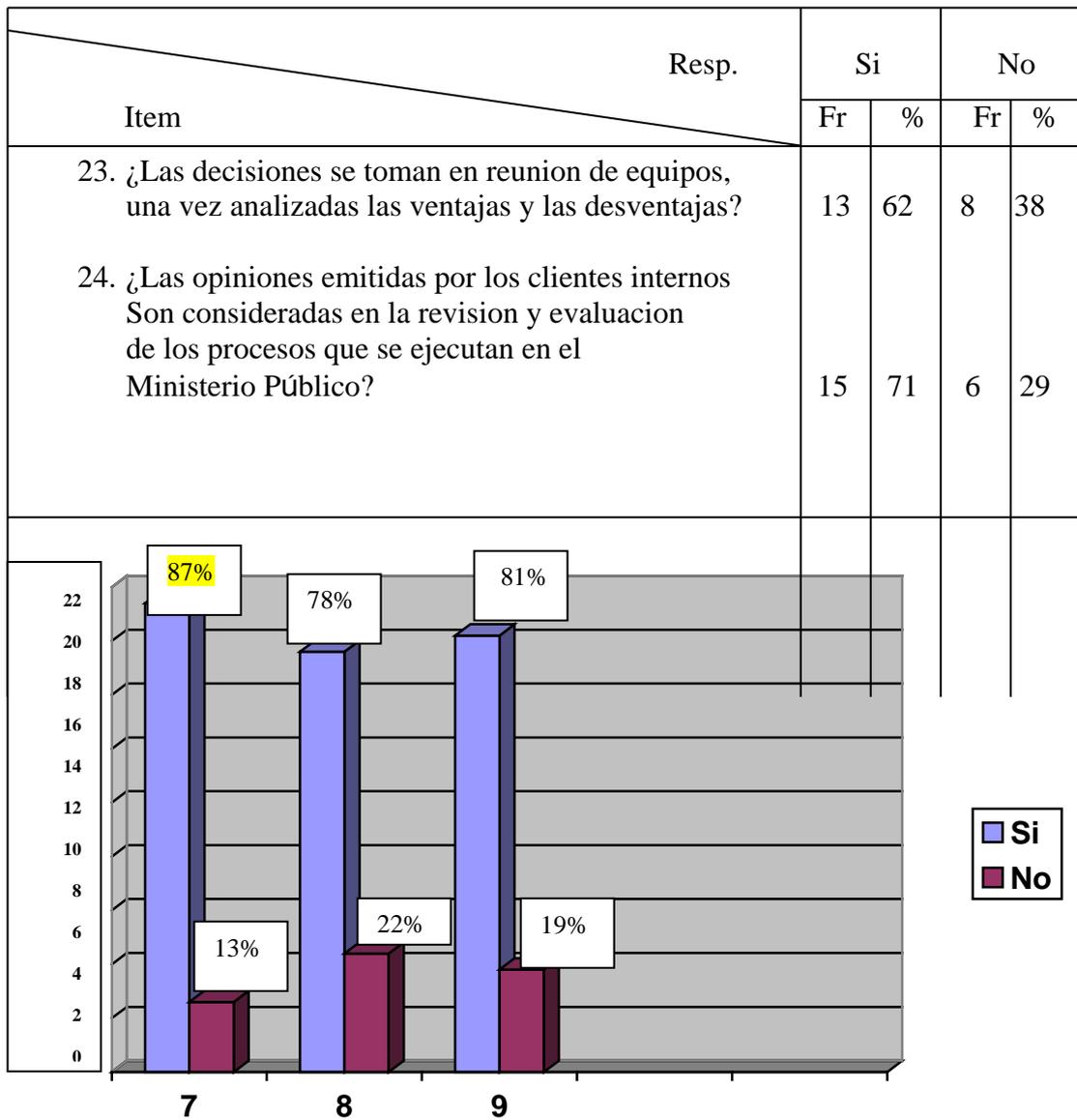


Tabla 9

Distribución de frecuencia de la satisfacción del Cliente Externo

Indicador: Logro de objetivos.

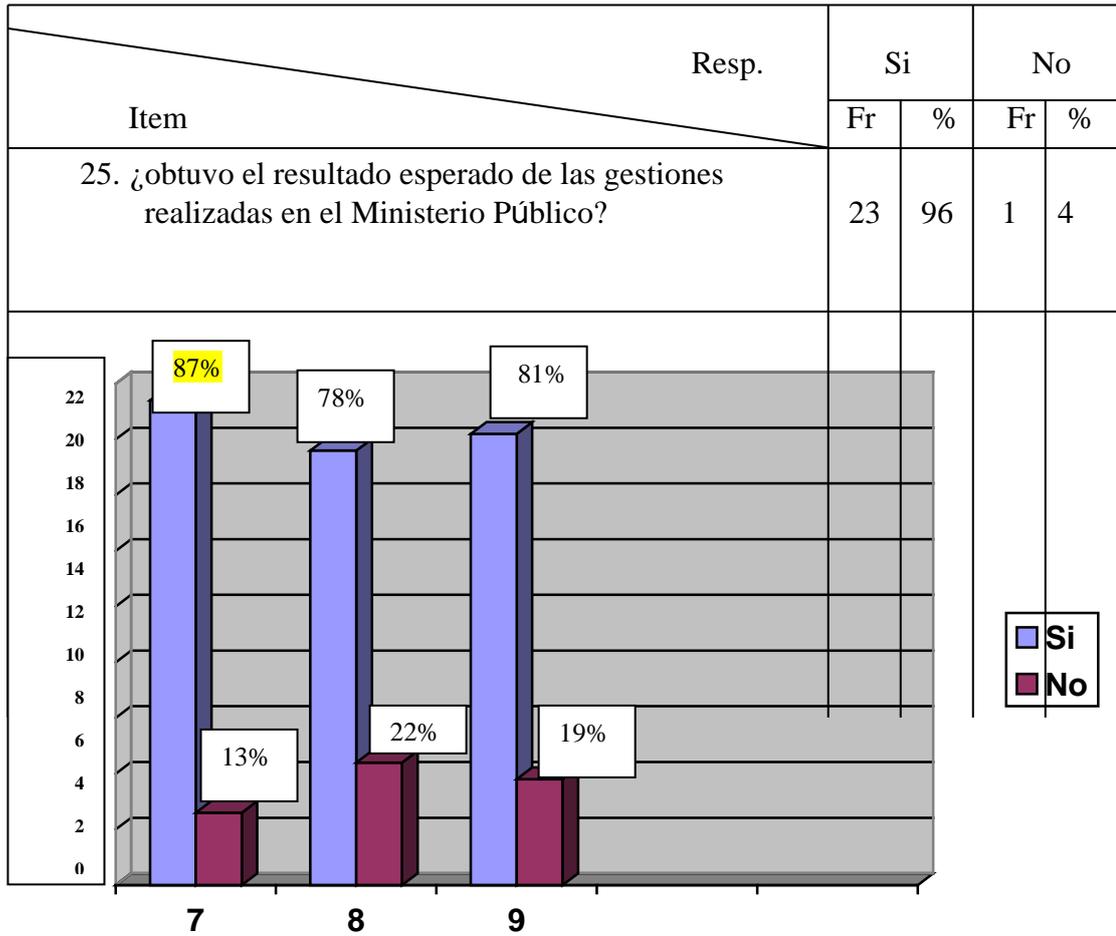


Tabla 10

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Proceso desarrollado.

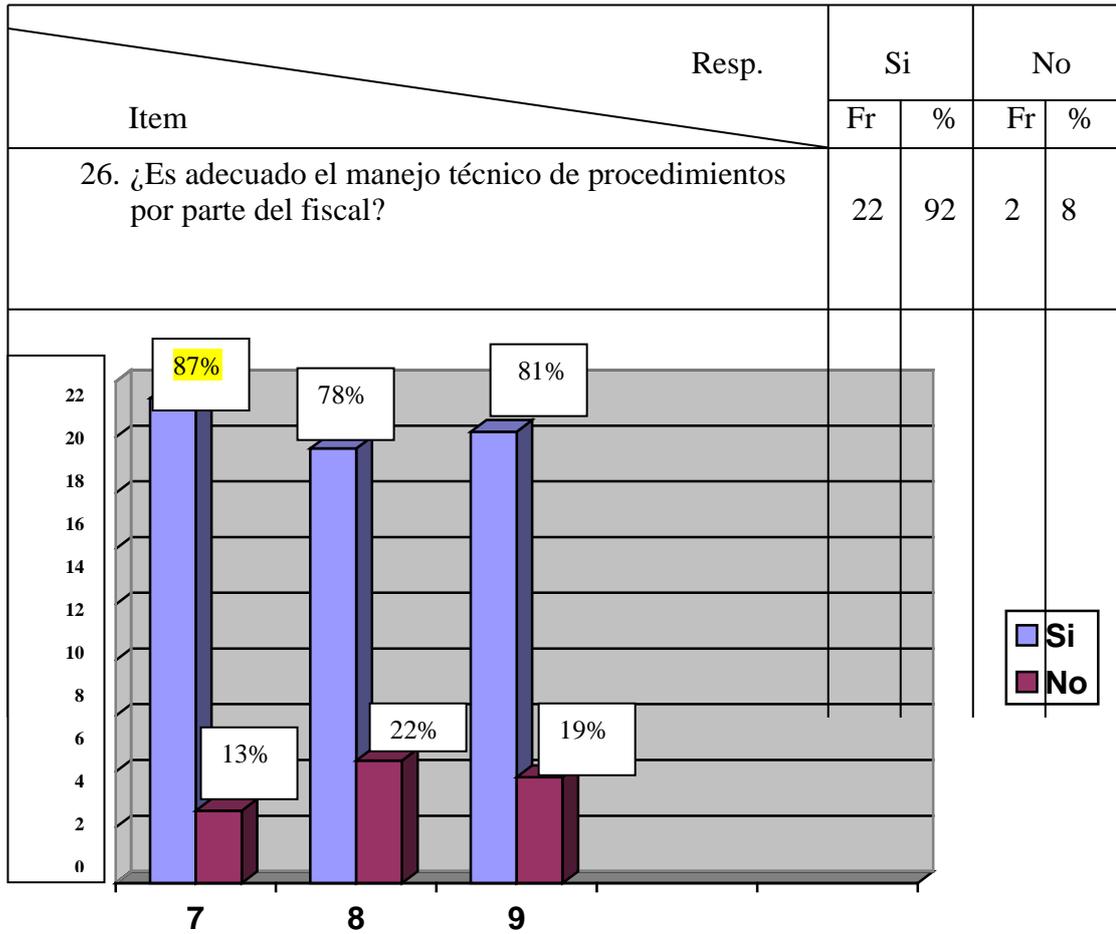


Tabla 11

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Nivel de comodidad o confianza durante el proceso interpersonal.

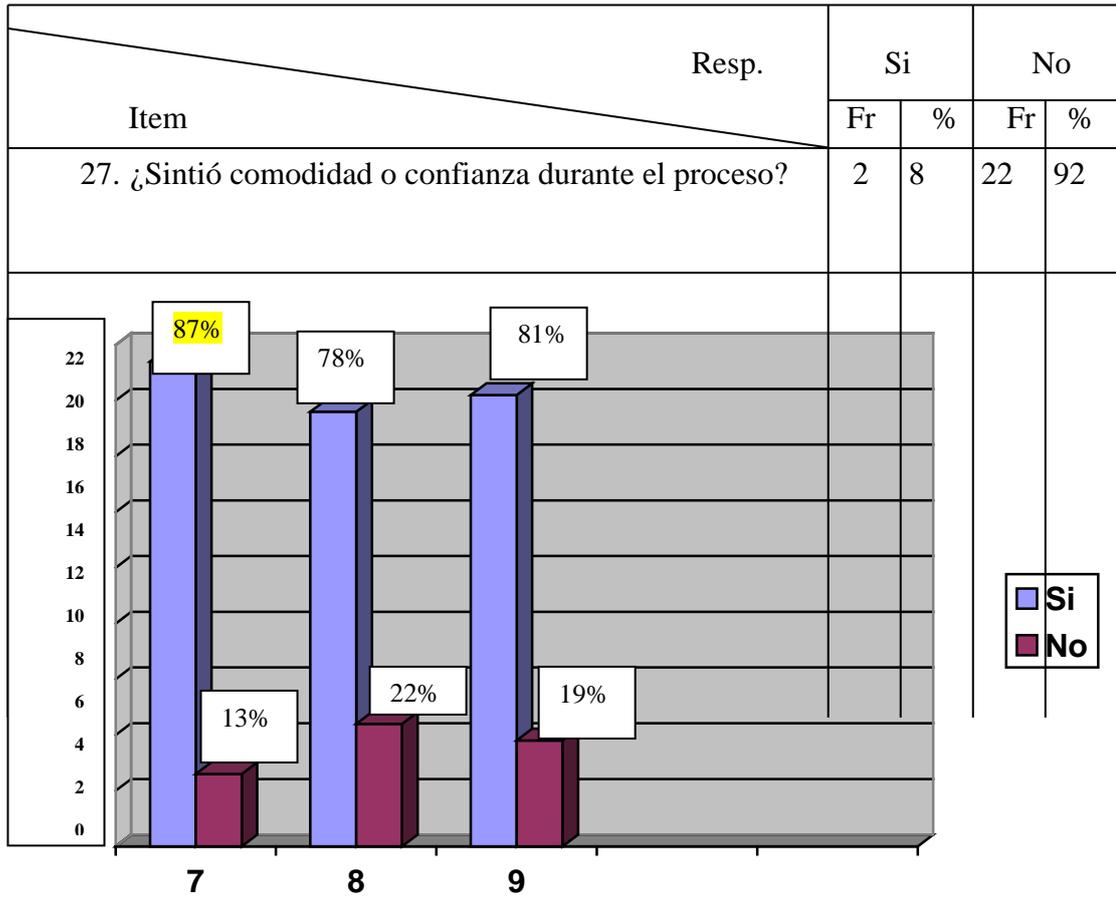


Tabla 12

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Prontitud de respuesta.

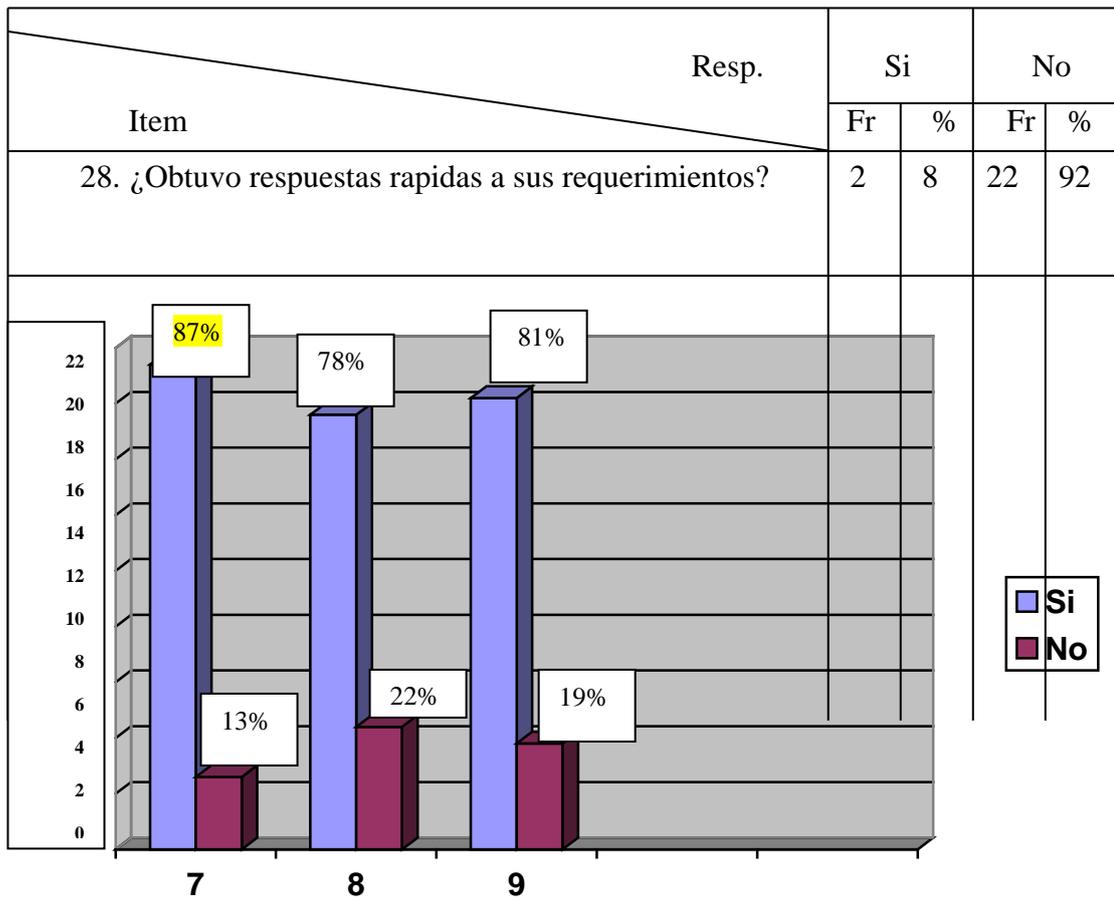


Tabla 13

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Tiempo de espera.

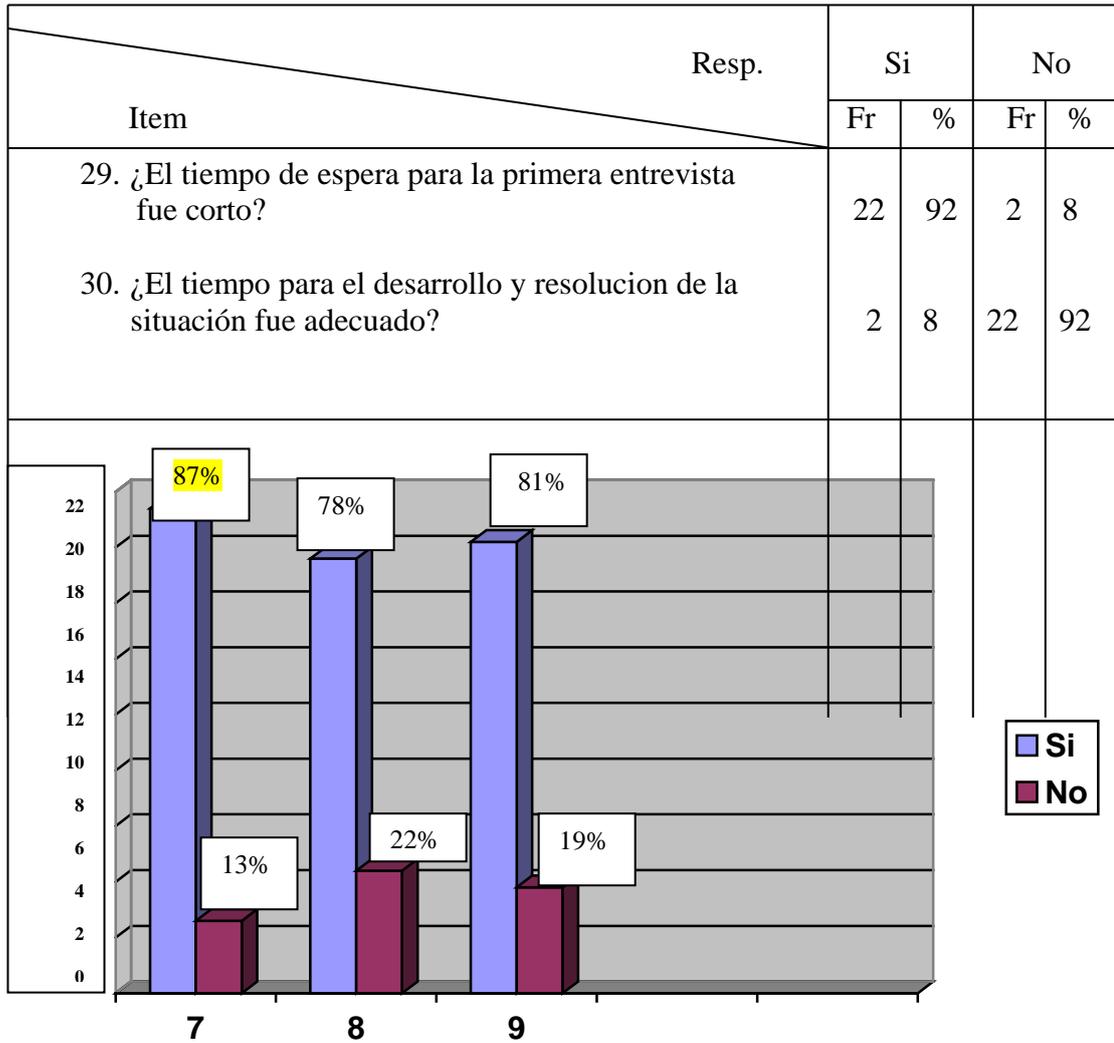


Tabla 14

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Empatía.

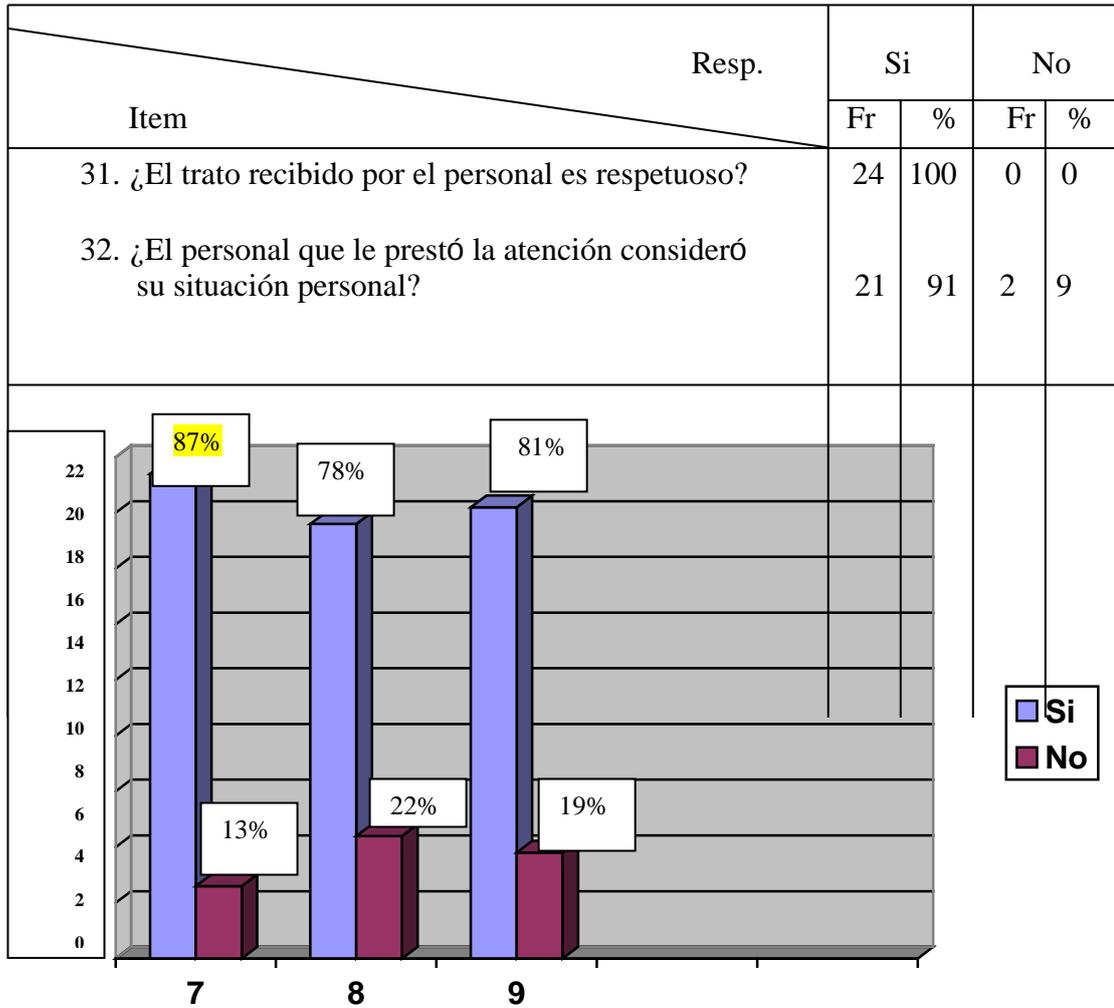


Tabla 15

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Trato recibido por el personal.

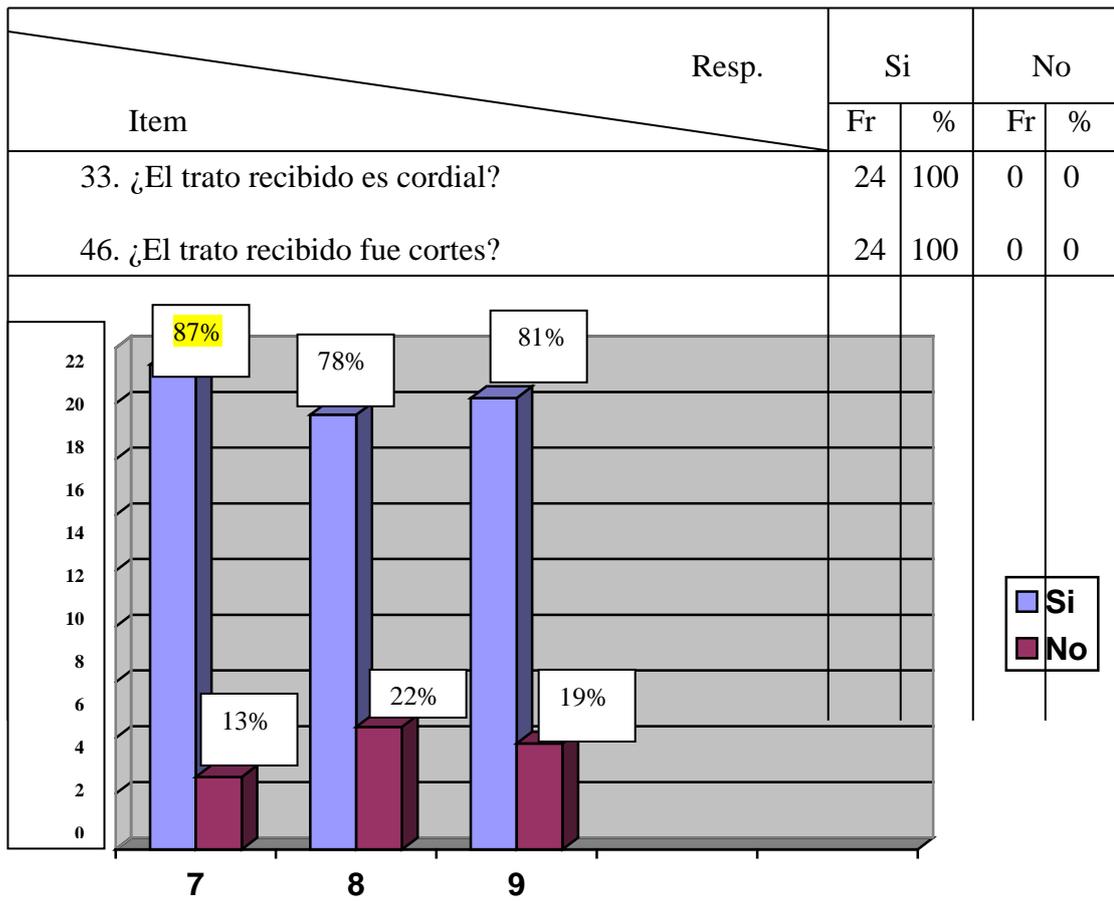


Tabla 16

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Ambiente o área de atención.

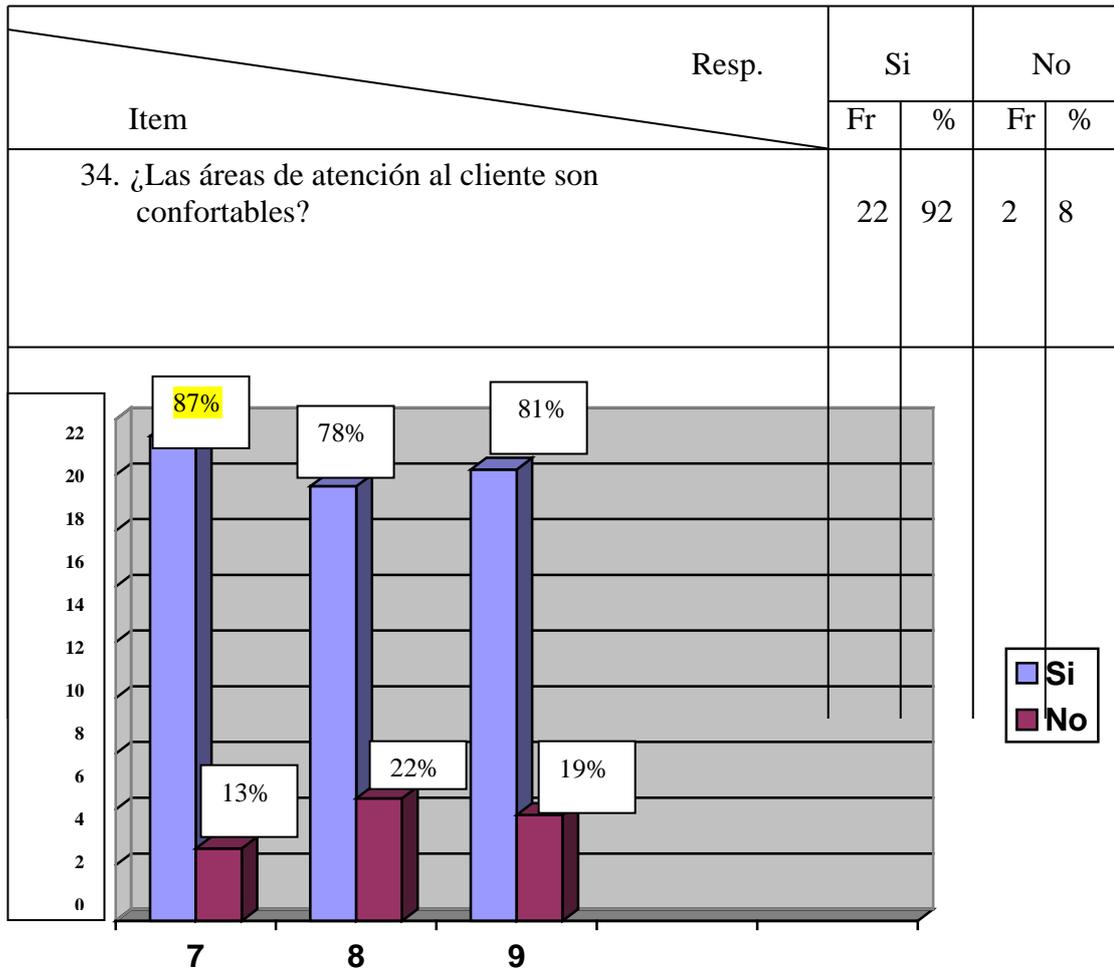


Tabla 17

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Accesibilidad a los servicios que presta la Institución.

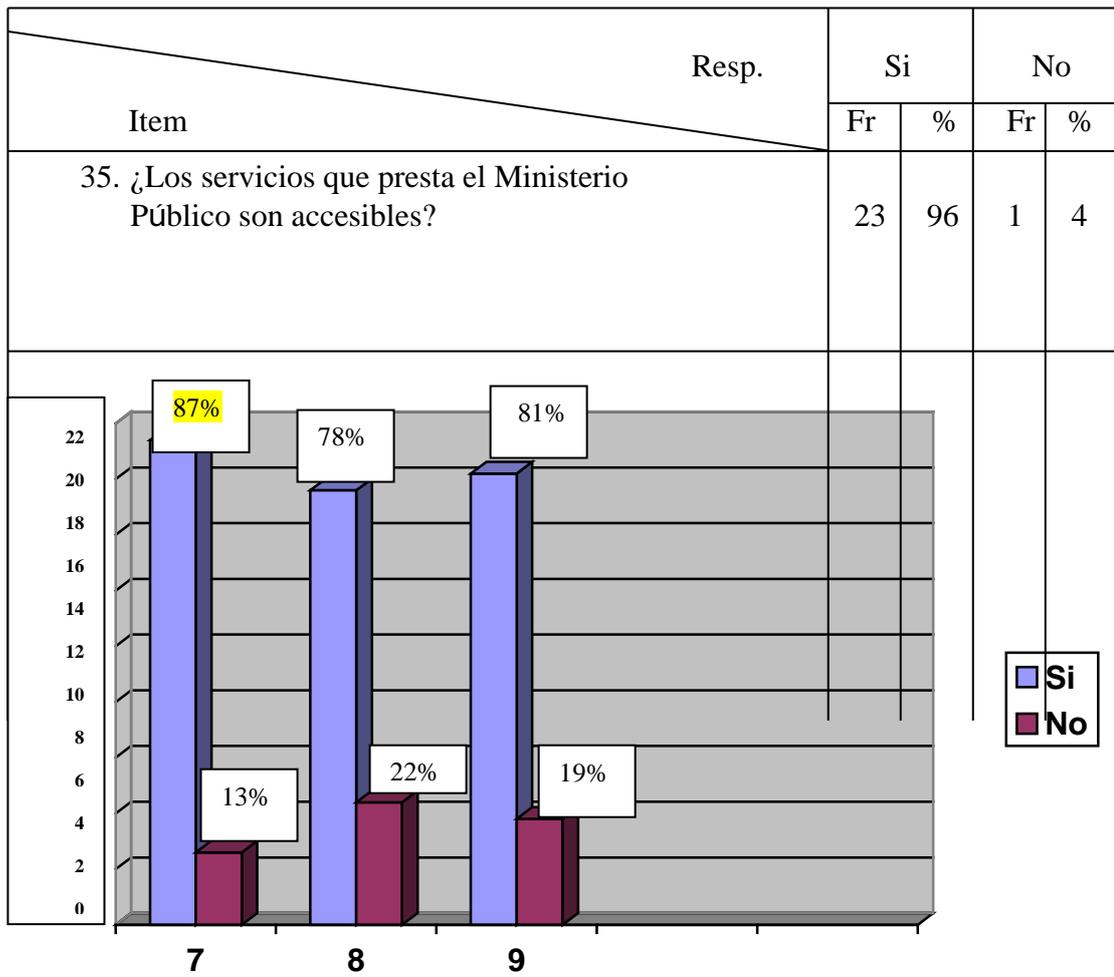


Tabla 18

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Nivel de comunicación entre el personal prestador de servicio (cliente interno) y el usuario (cliente externo).

Item	Resp.		Si		No	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
36. ¿Le permitieron emitir opiniones acerca de la calidad del servicio de atención recibido?	5	22	18	78		
43. ¿El fiscal le explico los pasos de los procedimientos a seguir?	2	8	22	92		
44. ¿El fiscal reflexionó con usted acerca de los alcances de los procedimientos?	1	4	23	96		
47. ¿El tono de voz del personal es adecuado?	24	100	0	0		
49. ¿Los plazos de tiempo de espera para un procedimiento les fueron señalados?	2	8	22	92		
51. ¿El lenguaje utilizado fue claro y comprensible?	0	0	24	100		

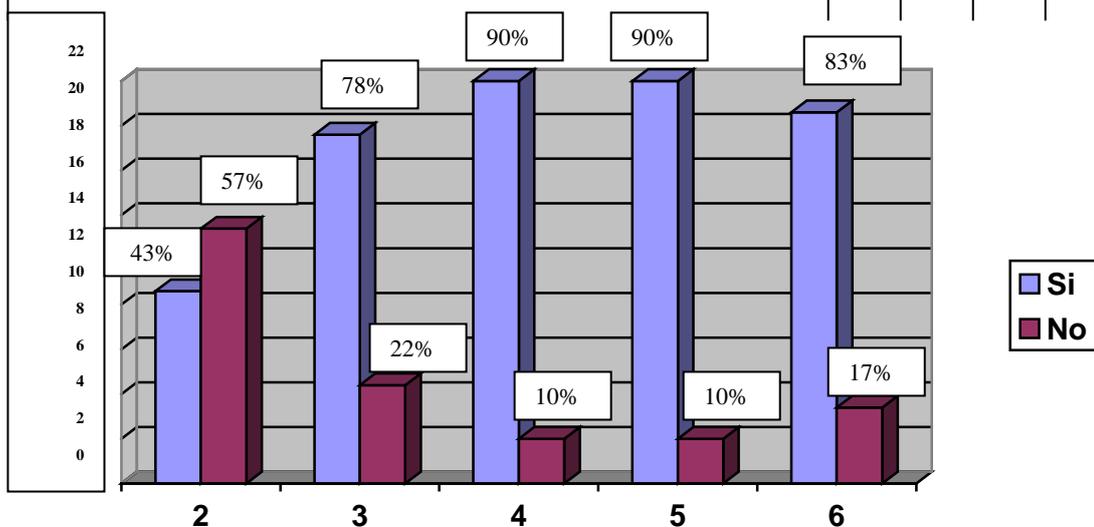


Tabla 19

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Comprensión de los problemas personales.

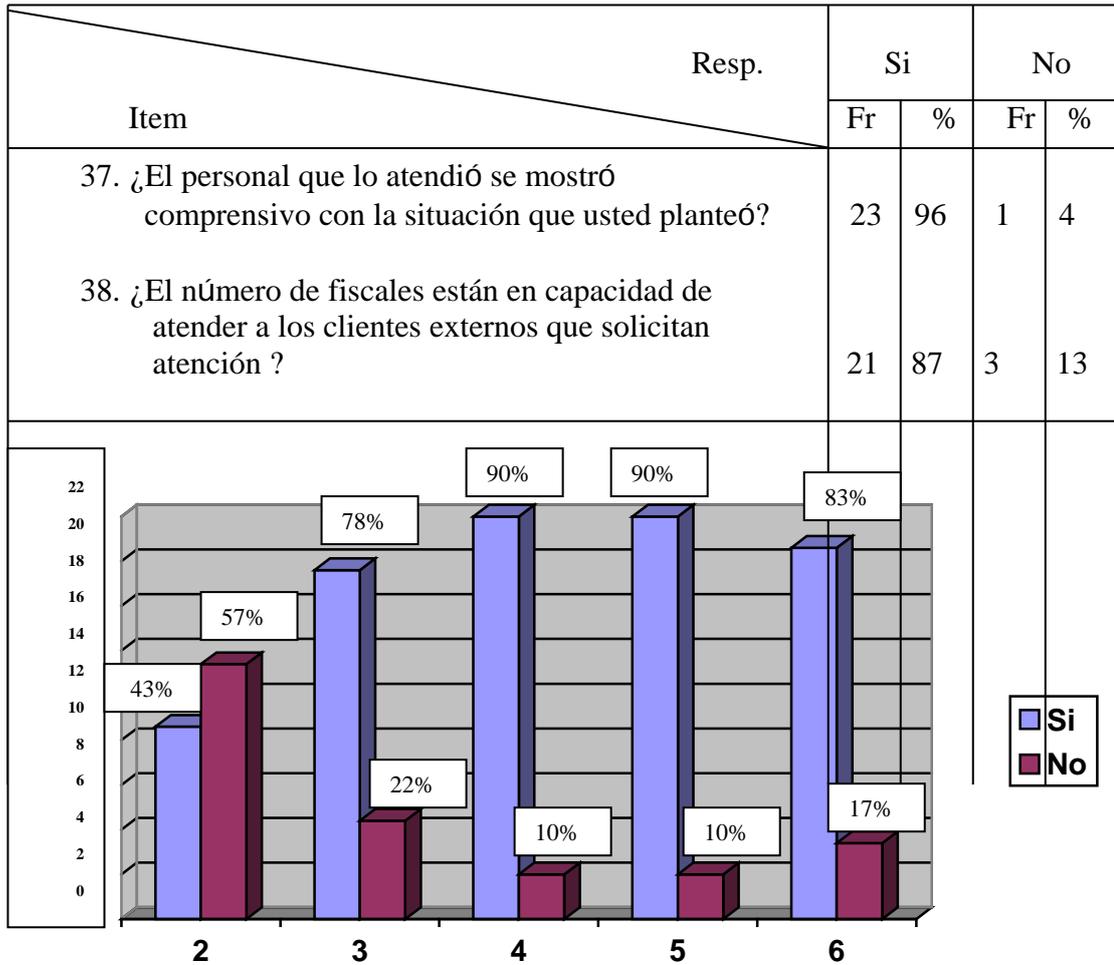


Tabla 20

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Confiabilidad en la Institución.

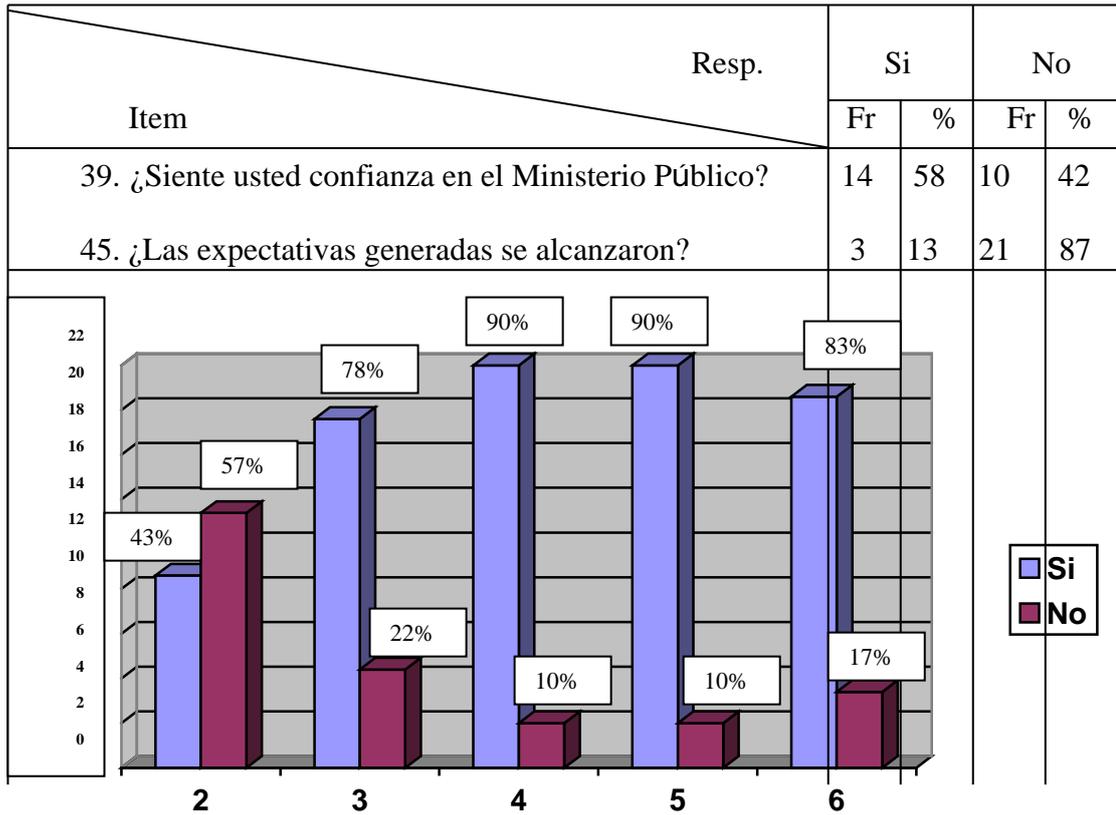


Tabla 21

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Seguimiento por parte de los especialistas.

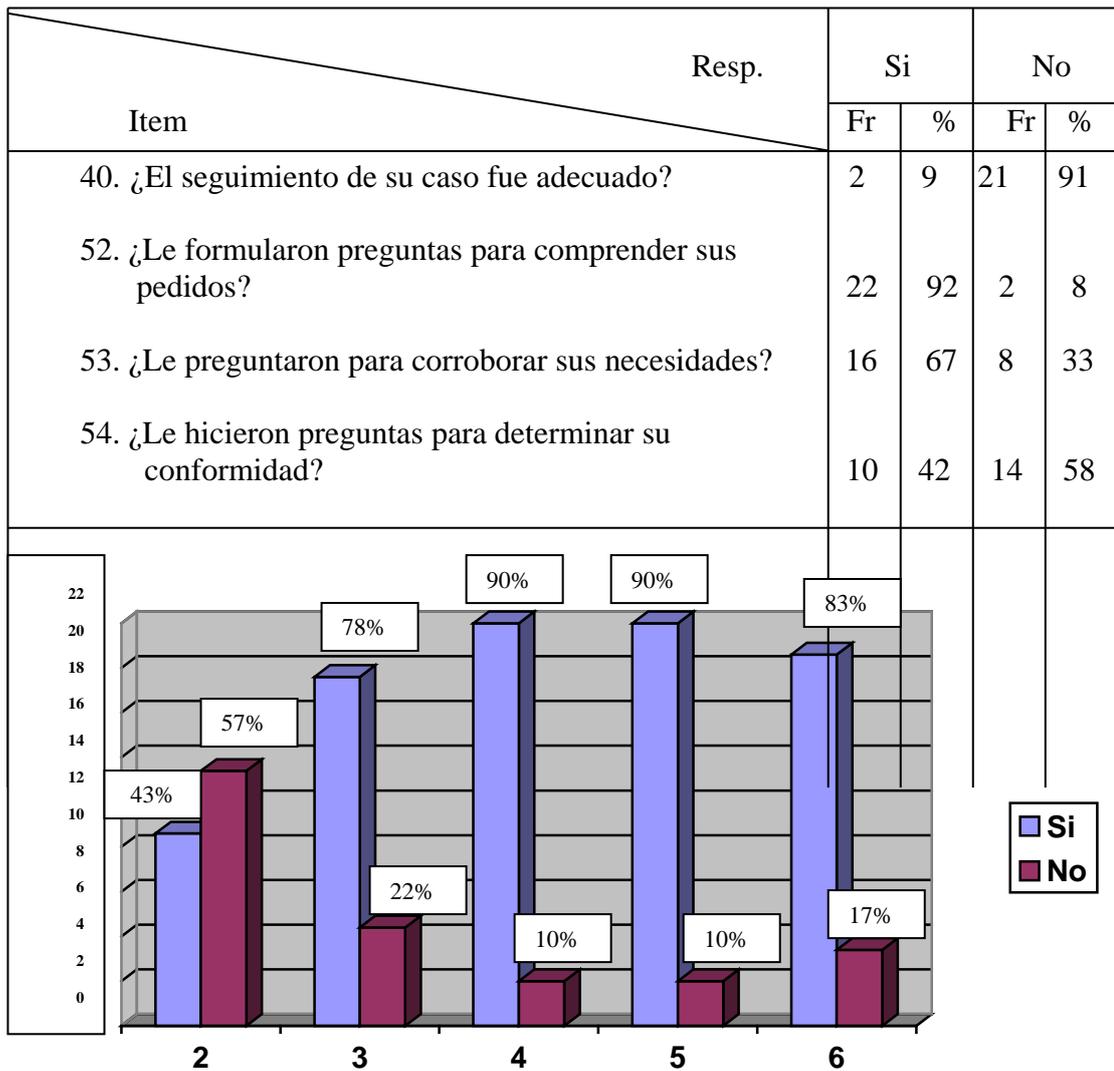
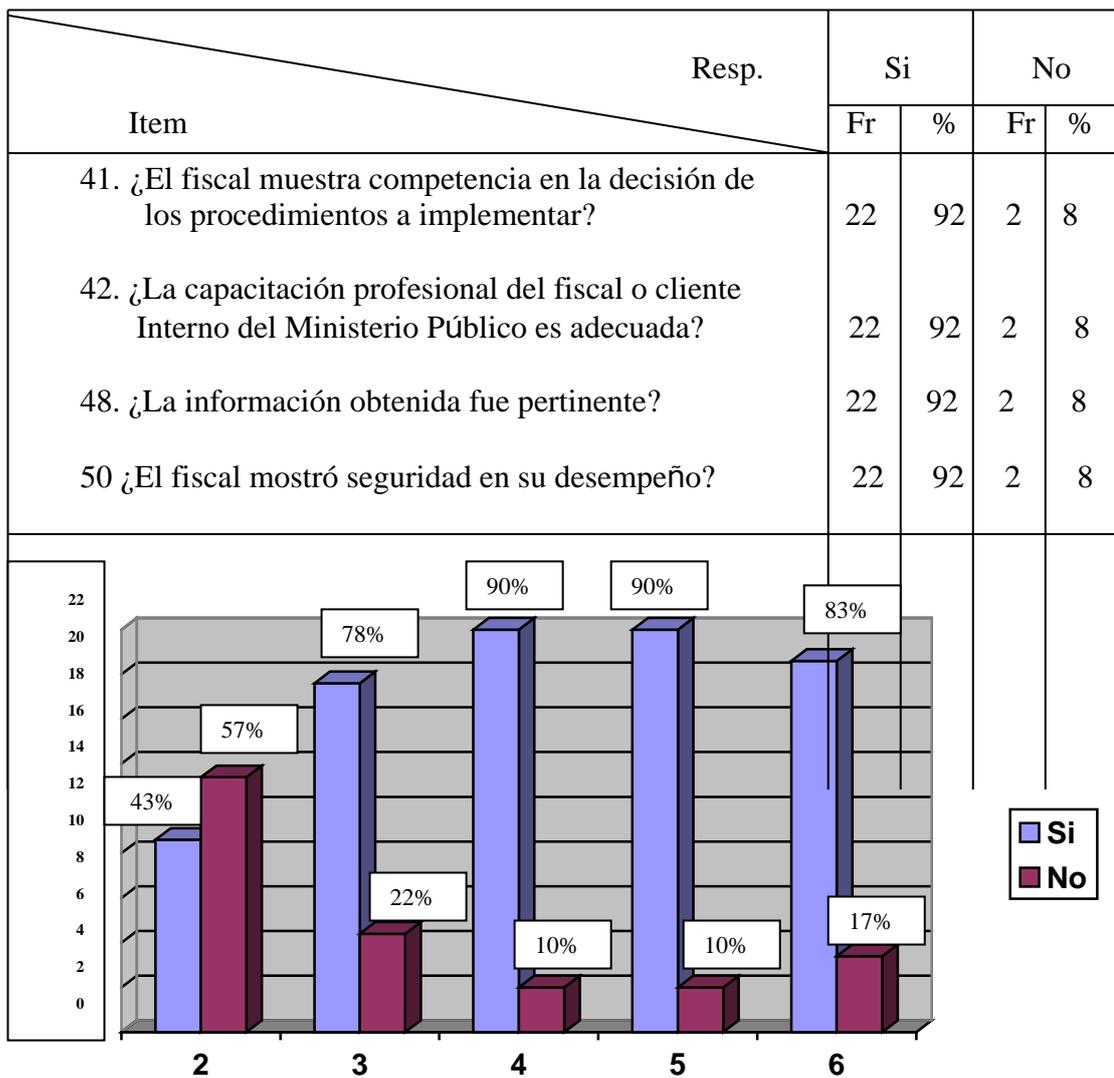


Tabla 22

Distribución de frecuencia de la satisfacción del cliente externo.

Indicador: Competencia técnica.



CAPITULO V

ANÁLISIS DE DATOS Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Los resultados del estudio se analizaron mediante el uso de elementos de estadística descriptiva, entre los que se encuentran la distribución de frecuencias y el análisis porcentual. Asimismo, la opinión del sector involucrado en el estudio –fiscales, clientes internos- y -víctimas, clientes externos-, se contrastó con la teoría utilizada a objeto de validar la información producida.

En atención a lo delicado de las funciones que debe cumplir el Ministerio Público y el carácter profundamente humano que envuelve la interacción fiscal-víctima este investigador creyó necesario acompañar el dato cuantitativo, tanto absoluto como porcentual, con una escala de estimación cualitativa. De esta manera se decidió que aquellos ítems con respuestas afirmativas superiores al 80 % se consideran representantes de un nivel satisfactorio; por su parte. Aquellos ítems, finalmente, que recibieron menos del 79 % pueden considerarse indicadores no satisfactorios.

El análisis del instrumento aplicado a los Fiscales- clientes internos- permitió las siguientes estimaciones:

Fiscales –clientes internos-

1. Los conocimientos que posee sobre los procesos que se ejecutan en la atención al cliente externo son suficientes para desempeñar sus funciones. El resultado fue satisfactorio, porque se obtuvo una respuesta positiva de un 96%.

2. En cuanto a si los fiscales consultan o revisan continuamente el Manual de normas y procedimientos. El resultado no es satisfactorio, porque ya que se obtuvo un resultado negativo de un 57% .
3. La calidad del servicio se define en función de las necesidades del cliente externo, en este sentido el resultado. El resultado no es satisfactorio, ya que se logro una respuesta positiva del 78% .
4. Los procesos de control y seguimiento al caso presentado por el cliente externo se ajustan a la normativa que rige el Ministerio Público. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un resultado del 90%
5. La misión del fiscal consiste en servir al cliente externo ya que el resultado fue satisfactorio, obteniéndose un resultado del 90% .
6. Los procesos de control y seguimiento que se ejecutan en el Ministerio Público, por parte de los fiscales o clientes internos, están en concordancia con lo establecido en el Manual de normas y procedimientos, ya que el resultado fue satisfactorio, obteniéndose un resultado de 83%.
7. Los instrumentos que se aplican para el proceso de recepción del cliente externo son pertinentes, ya que el resultado fue satisfactorio ,obteniéndose un resultado de 87%
8. Los instrumentos que se aplican para el proceso de desarrollo del servicio de atención al cliente externo son pertinentes, el resultado no fue satisfactorio, porque se obtuvo un resultado 78%.
9. Los instrumentos que se aplican para los procesos de control y seguimiento administrativo de los casos tratados son pertinentes. El resultado fue satisfactorio obteniéndose un 81% positivo.
10. Las relaciones interpersonales entre el personal que labora en el Ministerio Público son satisfactorias. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un resultado 74%.
11. El ambiente de trabajo es considerado satisfactorio, ya que es percibido como positivo por un 87% de los encuestados.

12. Las reuniones de equipo de trabajo permiten evaluar las limitaciones y los éxitos en los casos atendidos en el Ministerio Público. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 68%.
13. Las reuniones de equipo de trabajo permiten elaborar documentos o informes que recopilan la información más importante de los procesos ejecutados. El resultado no es satisfactorio porque se obtuvo un 57%.
14. El servicio de atención es evaluado y modificado continuamente para adaptarse a las necesidades del cliente externo. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 70 %.
15. La capacitación profesional del fiscal o cliente interno del Ministerio Público es continua. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 87%.
16. Las necesidades del cliente interno son consideradas en los planes de formación y capacitación para conocer y utilizar nuevas estrategias que permitan ofrecer un servicio de calidad. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 70%
17. En el Ministerio Público se pone en práctica nuevas estrategias que permiten optimizar la calidad en el servicio de atención. El resultado no es satisfactorio porque se obtuvo un 74%.
18. El número de casos asignado a cada cliente interno es adecuado a la carga laboral y horario de trabajo. El resultado no es satisfactorio porque se obtuvo un 35% .
19. La planificación de las actividades es cumplida en los lapsos establecidos. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 52%
20. El número de fiscales están en capacidad de atender a los clientes externos que solicitan atención. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 22%
21. Conoce los lapsos de tiempo promedio para la culminación efectiva de cada una de las fases de atención al cliente externo. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 65%

22. Informa al cliente externo la duración de cada una de las fases de acuerdo a los procedimientos seleccionados. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 68%
23. Las decisiones se toman en reunión de equipos, una vez analizadas las ventajas y desventajas. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 62%
24. Las opiniones emitidas por los clientes internos son consideradas en la revisión y evaluación de los procesos que se ejecutan en el Ministerio Público. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 71%.

Víctimas – clientes externos -

25. Obtuvo el resultado esperado de las gestiones realizadas en el Ministerio Público. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 96%.
26. Es adecuado el manejo técnico de procedimientos por parte del fiscal. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 92%
27. Sintió comodidad o confianza durante el proceso. El resultado no es satisfactorio, ya que el resultado que se obtuvo es 8%.
28. Obtuvo respuestas rápidas a sus requerimientos. El resultado no es satisfactorio, ya que el resultado es de 8%.
29. El tiempo de espera para la primera entrevista fue corto. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 92%.
30. El tiempo para el desarrollo y resolución de la situación fue adecuado. El resultado no es satisfactorio, por cuanto se obtuvo un 8%.
31. El trato recibido por el personal es respetuoso. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 100%.
32. El personal que le prestó la atención consideró su situación personal. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 91%.
33. El trato recibido es cordial. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 100%.

34. Las áreas de atención al cliente son confortables. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 100%.
35. Los servicios que presta el Ministerio Público son accesibles. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 96%.
36. Le permitieron emitir opiniones acerca de la calidad del servicio de atención recibido. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 22%.
37. El personal que lo atendió se mostró comprensivo con la situación que usted planteó. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 96%.
38. El número de fiscales están en capacidad de atender a los clientes externos que solicitan atención. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 87%.
39. Siente usted confianza en el Ministerio Público. El resultado no es satisfactorio, por cuanto se obtuvo un 58%.
40. El seguimiento de su caso fue adecuado. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 9%.
41. El fiscal muestra competencia en la decisión de los procedimientos a implementar. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 92%.
42. La capacitación profesional del fiscal o cliente interno del Ministerio Público es adecuada. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 92%.
43. El fiscal le explicó los pasos de los procedimientos a seguir. El resultado no es satisfactorio, requiere correctivos inmediatos, porque se obtuvo un 8%.
44. El fiscal reflexionó con usted acerca de los alcances de los procedimientos. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 4%.
45. Las expectativas generadas se alcanzaron. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 13%.
46. El trato recibido fue cortés. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 100%.

47. El tono de voz del personal es el adecuado. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 100%.
48. La información obtenida fue pertinente. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 92%.
49. Los plazos de tiempo de espera para un procedimiento le fueron señalados. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 8%.
50. El fiscal mostró seguridad en su desempeño. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 92%.
51. El lenguaje utilizado fue claro y comprensible. El resultado no es satisfactorio, porque se obtuvo un 0%.
52. Le formularon preguntas para comprender sus pedidos. El resultado es satisfactorio, porque se obtuvo un 92%.
53. Le preguntaron para corroborar sus necesidades. El resultado obtenido no es satisfactorio, porque se obtuvo un 67%.
54. Le hicieron preguntas para determinar su conformidad. El resultado obtenido no es satisfactorio, porque se obtuvo un 42%.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, HECHO POR EL AUTOR PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN A LA VÍCTIMA QUE ACUDE AL MINISTERIO PÚBLICO.

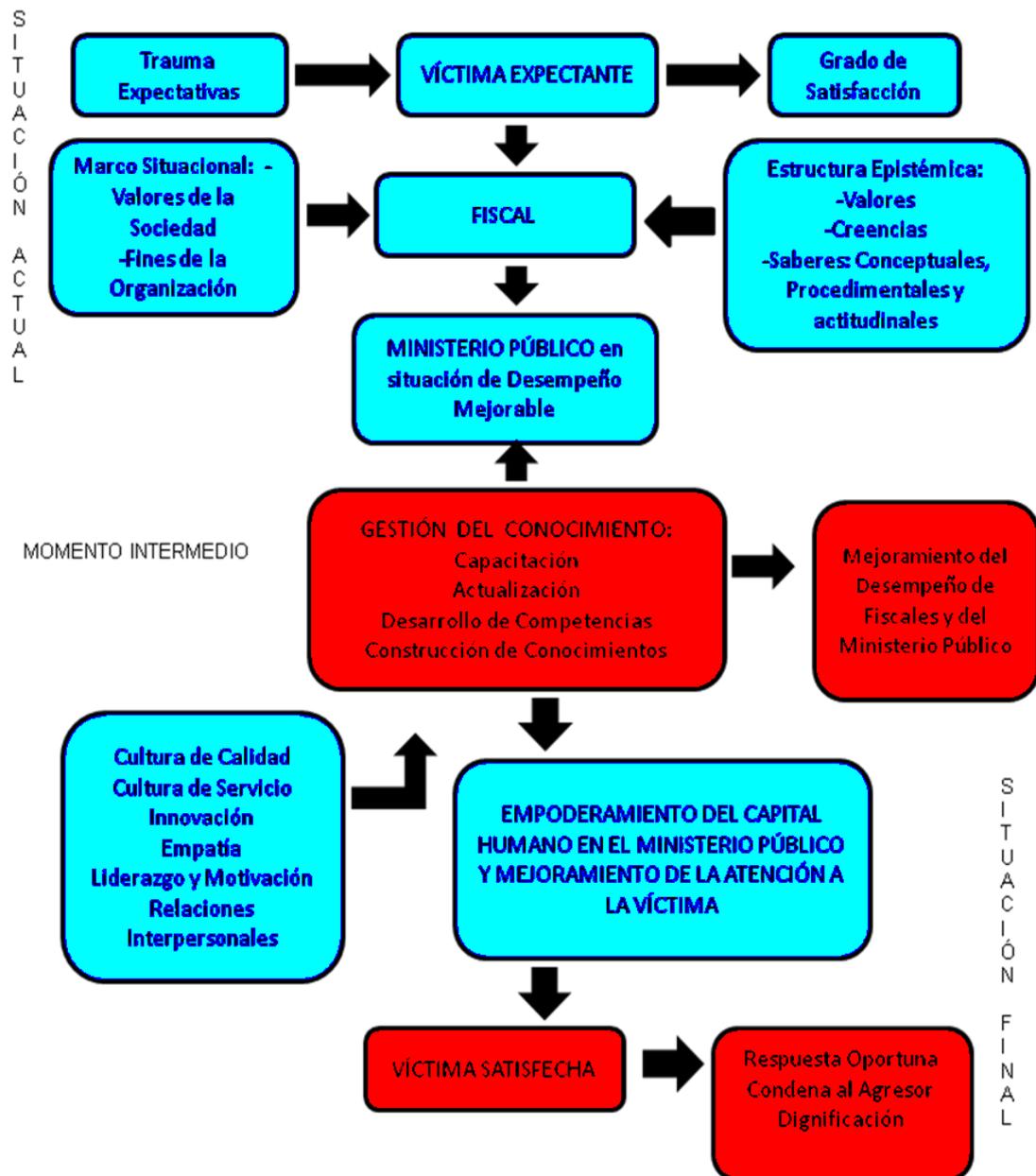


Gráfico : Modelo de Gestión del Conocimiento orientado al mejoramiento del Servicio de Atención a la Víctima en el Ministerio Público. Elaborado por el autor.

El diseño del modelo propuesto por el autor enfoca una organización emprendedora, dinámica, de ambiente e infraestructura adecuada, que se interesa por la resolución de conflictos y utilización del dialogo y creación de soluciones alternativas, sustentado en el tipo de clientes que maneja – internos y externos-. Asumiendo el conocimiento como insumo, proceso y procedimientos de tipo organizacional, gerencial y jurídico, para desarrollar un servicio de atención a la víctima y la capacitación, actualización y diagnostico, de directores, fiscales, abogados y personal del Ministerio Público, mediante el enfoque para el fortalecimiento y aprendizaje en una cultura de calidad, orientada en los objetivos, visión y misión de la organización. Una cultura del servicio centrada en la forma de hacer y valorar el servicio, en la obtención de la gestión de cambio.

La calidad como estrategia para satisfacer exigencias del cliente externo. La calidad total para implementar la mejora continua y un estilo en la vida organizacional y comportamiento, de los funcionarios del Ministerio Público, para la satisfacción integral de necesidades y logro de ventaja competitiva, el sistema de calidad como el método planificado para asegurar el logro de objetivos.

La innovación como la capacidad de crear propuestas ajustadas a su experiencia y práctica como prestador de servicio o motivado por satisfacer al cliente externo –víctima-. La empatía al colocarse en la situación de la víctima y comprender lo que quiere expresar y busca ser atendido. El liderazgo y motivación como herramienta para asumir y dirigir la resolución de conflictos apoyado en motivaciones internas y externas, y manejar el establecimiento de vínculos con los demás gracias a las interrelaciones personales, logrando un trabajo secuencial de carácter gerencial, técnico y científico en la obtención de un producto final, que no es más que una nueva dimensión, valorización y aplicación del conocimiento del personal que labora en el Ministerio Público, para el mejoramiento de la atención a la víctima.

CONCLUSIONES

Partiendo de la información recogida con el instrumento aplicado a los integrantes de la muestra tomada de la población de fiscales y víctimas en el área metropolitana de Caracas, se puede concluir que el desempeño del Ministerio Público es mejorable en varios aspectos. Este mejoramiento debe llevarse a cabo en el contexto de la realidad venezolana y el fenómeno de la delincuencia y su alarmante consecuencia social, cultural y psicológica para la víctima, que nace de la acción dañosa de un agresor y lesiona la fe pública en detrimento de la credibilidad y confianza del ciudadano ante el Ministerio Público, los operadores de justicia, los órganos policiales y otros entes del Estado venezolano.

Por ello la necesidad de aplicar un modelo de gestión del conocimiento para el mejoramiento de la atención a la víctima, que será factible siempre y cuando la organización se dinamice y emprenda procesos de planificación y acción dirigidos a todas las personas involucradas e integrantes de su equipo, dando paso a la innovación que surge de la aplicación del conocimiento que se tiene internamente, producto de la experiencia personal, la observación, práctica diaria, procedimientos con basamento legal del servicio a prestar y desarrollados según la satisfacción del cliente externo –víctima-.

Si bien el fiscal del Ministerio Público responsable de atender a la víctima utiliza un manejo técnico de procedimientos de forma excelente y debido a su capacitación profesional brinda un trato cordial en espacios confortables, no es suficiente para generar durante el proceso confianza a la víctima y llenar las expectativas creadas, en parte por el lenguaje utilizado que le resulta difícil comprender y la falta de explicación de los pasos a seguir durante el procedimiento, dejando dudas si el seguimiento de su caso fue adecuado.

Gracias a la investigación de campo y los datos obtenidos de fuentes vivas se orienta la investigación de la propuesta del modelo de gestión del

conocimiento para el mejoramiento en la atención a la víctima que acude al Ministerio Público, definiendo al ambiente de la organización , infraestructura y dinamismo como elementos claves para el proceso de planificación y acción necesarios para asimilar esta tarea compleja pero innovadora que asume el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial a encuadrar y desarrollar procedimientos de tipo organizacional, gerencial y jurídico para el logro de objetivos, aprendizaje y desarrollo continuo de los directores, fiscales , abogados y personal que atiende a la víctima. Enfocado en una cultura de calidad ceñida al objetivo, visión y misión de la organización y una cultura de servicio para lograr gestión de cambio y valorar la función que cumple. Estando presente la calidad y de manera proporcional a los valores asumidos por los clientes internos y externos, como estrategia para el logro de la satisfacción a las exigencias del cliente externo.

El mejoramiento en la atención a la víctima se acrecentará cuando cada uno de los funcionarios se oriente a la satisfacción integral de las necesidades de la víctima, lo que a su vez genera ventaja competitiva con respecto a otros entes de la administración pública, gracias al énfasis en la mejora continua y finalmente la decisión estratégica de la alta gerencia del Ministerio Público, influenciada por sus necesidades y servicios que proporciona a las exigencias de la víctima y a la opinión pública en representación del interés general y del país.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Por no ser el autor quien tenga la facultad y autoridad del ejercicio por mandato de ley para decidir, acordar políticas o cambios instrumentales, estrategias adecuadas a la dinámica social y demanda del país, respetuosamente se formula a la ciudadana Fiscal General de la República, consideraciones y propuestas producto de un estudio de investigación en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo, de carácter descriptivo, analítico e interpretativo, orientado a determinar la factibilidad de aplicación de un modelo de gestión del conocimiento a los directores y fiscales, para el mejoramiento del servicio que se le presta a las víctimas que acuden al Ministerio Público en Caracas.

En la toma de la muestra constituyo una limitación la aceptación y disposición de los clientes externos – víctimas - , inicialmente abordados a formar parte de la investigación como informante.

La accesibilidad restringida del investigador al personal de fiscales en razón de las múltiples obligaciones que cumplen como directores de la investigación penal.

Se recomienda que la ciudadana Fiscal General de la República, apoyada en su visión gerencial, lógica e intuición tome el valor de lo que significa la gestión del conocimiento como una herramienta instrumental para planificar, organizar y gerenciar la aplicación del conocimiento como forma de vida organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades de la víctima – cliente externo –

De igual manera se recomienda a los Directores, fiscales, abogados y personal del Ministerio Público internalicen el activo que esta en sus mentes y la necesidad de consolidar el aprendizaje, la cultura de calidad del servicio y calidad para manejar la empatía, la innovación, el liderazgo y la resolución del conflicto ante la demanda que hace la víctima producto de la acción delictiva de quienes atentan a los valores de la sociedad y contribuyen a la anarquía jurídica.

REFERENCIAS

Academia de Ciencia, Políticas y Sociales

Albrecht, K. (1995). *Servicio al Cliente Interno*. Barcelona. Editorial Paidós.

Albrecht, K. (2004). *La Excelencia en el Servicio*. Colombia: 3R Editores LTDA.

Ary, J., Jacobs, H. (1998) *Investigación Pedagógica*. México: Trillas.

Atkinson, S. (1999). Antropología en investigación sobre la calidad de la salud. *Cuadernos de Salud Pública*, 9 283 – 299.

Balestrini, M. (2001) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: B.L. Consultores Asociados.

Barceló, M. (2008). *Una propuesta metodológica para la gestión del conocimiento centrada en los procesos claves de la organización*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Murcia, España.

Bastien, J. (1999). Cambios en la prestación de servicios. *Ciencia Social y Medicina*, 16, 795 – 803.

Beristain, J. (1994). Educación y capacitación para el desarrollo. *Comercio Exterior*. 44, (3) 42 - 54

Betancourt, M. (2005) *Habilidades en la Resolución de Problemas*. Guadalajara, México: Centro Universitario de Ciencias de la Salud.

Blake, F. (2006) *Procesos de capacitación*. México: Mc Graw Hill

Branden, N. (1992) La autoestima en la organización. (10ª Ed.) Buenos Aires: Paidós Iberoamérica. S.A.

Bruni, E. (2002). *Mejoramiento de la Calidad de Servicio en las oficinas comerciales del Distrito Chacao: Lido y Sambil. Telecomunicaciones Movilnet*. Tesis para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Campdesuñer, R., Hernández, M., Vidal, G. y Guzmán, M. (2008). *Sistema de verificación de los servicios* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.org/servicioyatencion> [Consulta: 2010, Julio 04].

- Centro de Estudios de Justicia de las Américas (2005). *Desafíos del Ministerio Público Fiscal en América Latina*. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.cejamericas.org>. [Consulta: 2010, enero 27].
- Código Orgánico Procesal Penal. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.558. Extraordinario del 14 de noviembre. Caracas: Librería Ciafre.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, Marzo 3, 2000.
- Cronin, J. y Taylor, S. (2002) . Medición de expectativas y percepciones en la calidad de servicio. 66 (2) 114 -120.
- Crosby, P. (1989). *La calidad es libre. El arte de hacer cierta calidad*. Nueva biblioteca americana. USA.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Colombia: McGraw Hill
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento: cómo es la Administración en las Organizaciones*. Harvard Business School Press.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley, Reading, Mass
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Denton, K. (1999). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A-
- De Jesús, M (s/f) *Resolución de Conflictos*. Madrid: Grupo Albor-Cohs
- De Ornelas, D. (1995). *Habilidades Sociales y Aprendizaje Cooperativo Institutos Educativos Asociados (UEIEA)*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado. Universidad Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Caracas. Editorial Mc. Graw Hill.
- Drago, G. (1997). *Business Process Re-engineering: Lessons form the Past, Industrial Management & Data Systems*. USA: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1999). *La Innovación y el Empresario Innovador: La práctica y los principios*. México: Editorial Hermes.

- Duce, M. (2004). El Ministerio Público en la reforma procesal penal en América Latina: visión general acerca del estado de los cambios. En Revista Posibilidades y límites de la comparación en los Sistemas judiciales de las Américas. *Centro de Estudios de Justicia de las Américas*. No. 8.
- Ferrer, M. (1999). La Víctima del delito en Venezuela. Derecho y Servicio. *Anuario del Instituto de Gerencia Penales y Criminológicas*, No 12 Caracas Venezuela.
- Ferrer, M. (2000). La víctima del delito en Venezuela: Derechos y Servicios. Material no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas
- Flores, C. (2000), *Generación de capacidades innovativas*.
- FUNDACREDESA (2006). *Criterios de gestión*. Caracas: Autor
- Gallaga, R. (2003). *Teoría de las Relaciones Humanas*. [Documento en línea]. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/teorelhum.htm> [Consulta: 2010, julio 15].
- García, M. (2009). *Cómo Desarrollar el Servicio Organizacional*. Editor Soluciones CRN.
- Gobierno de Canarias, Consejería de Empleo, Industria y Comercio y Sistema de Información Empresarial de Canarias. (2008). Acceda Calidad. [Página Web en Línea]. Disponible:
http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&task=view&id=195&Itemid=149&lang=en [Consulta: 2010, Julio 13].
- Goleman, D. (1998) *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- González, C. (s/f). *Conceptos generales de Calidad Total*. [Documento en línea]. Disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> [Consulta: 2008, Mayo 04].
- Gonzalez, C. y Lopez, G. (2006). *Calidad y servicio*. México: Interamericana
- Guédez, V. (2003). *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Gutierrez, H. (1993). *Investigación de mercado*. España: Dialogo.

- Han, P. (1999). La Protección y Reparación de la Víctima en el Código Orgánico Procesal Penal. *Revista de las Disciplinas del Control Social*, 27(2).
- Henson, K. y Eller, B. (2000). *Psicología educativa para la enseñanza eficaz*. México: Trillas
- Hernández, S., Fernández C. y Baptista, L. (1999) *Metodología de la Investigación*. (2ª. ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Horovitz, J. (2002). *La calidad de servicio. A la conquista del cliente*. (3ª. ed.) Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Hurtado de B., J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: SYPAL.
- Hurtado de B., J. (2007). El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística. Quinta Edición. Caracas: Ediciones Quirón.
- Ishikawa, K. (1988). *Guía del control de calidad*. España: Díaz de Santos.
- Jurán, J. (1990). Juran en la planificación de la calidad. Madrid: Mc Graw Hill.
- Kelmanowicz, V. (2006). *Habilidades Sociales. Cuándo, Cómo y Para qué*. Trabajo presentado en la 1º Conferencia Internacional Fundación TDAH. Avances en la comprensión y tratamiento del TDAH (AD/HD). Realizado en Buenos Aires el 10 y 11 de Septiembre.
- Khouri, C. (2005). *Propuestas generadas al evaluar la calidad de servicio de las unidades de apoyo a los estudios de postgrado de la UCAB*. Trabajo de grado maestría, no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, B. (2008). Una perspectiva global en la administración. México: Interamericana.
- Koulopolous, T. y Frappaolo, K. (2001). Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Ley Orgánica del Ministerio Público. (2007). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 3.647 del 19 de marzo. Librería Cifre. Caracas.
- Mantilla, L. (2000) *Habilidades para Vivir: Una Propuesta Pedagógica para la Promoción del Desarrollo Humano y la Prevención de Problemas Psicosociales*. Santa Fe de Bogotá: Fe y Alegría.

- Marroquín, y Villa (1995) *Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académico*. México: Trillas
- Medina, M. (1999, Noviembre). La implantación de la calidad en servicios sociales. Desafío a la tradición. *Papeles del Psicólogo*. (74), 3 -16.
- Meredith, P. (2001). Satisfacción del paciente con respecto a la comunicación. *Ciencia Social y Medicina*, 37, 591-602.
- Moniz, J (2007) *Calidad y excelencia*. Colombia: Norma
- Moreno de Tovar L. (2008). *Gerencia del conocimiento*. Caracas: FEDEUPEL
- Müller, E. (1999). *Cultura de Calidad de Servicio*. Mexico: Editorial Trillas.
- Munch, L. (2006). *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México: Editorial Trillas.
- Olivero (2007) *Manual de Evaluación y Entrenamiento en Habilidades Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Siglo XXI.
- Organización Mundial de la Salud (OMS), (1993) *Clasificación Internacional de las Habilidades para la Vida*. Ginebra: Autor.
- Organización de Naciones Unidas (1985). *Declaración de los principios fundamentales para la víctima del delito*. Autor
- Ortega, L. (2008). Fiscal General: Ministerio Público impulsa. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.fiscalia.gov.ve/Prensa/A2008/prensa28031.Htm> [Consulta: 2010, Mayo 28]
- Ossorio, M. (1999), *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires. Argentina: Heliasta SRL.
- Ostrovsky, G. (2006). *Cómo construir competencias y desarrollar talento*. Buenos Aires: Círculo Astral.
- Pacheco, O (2006) *Las Relaciones Interpersonales*. Disponible en: ([http:// www.psicopedagogia .com. / definicion/relaciones. % 20interpersonales](http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones.%20interpersonales)). [Consulta: 2010, Mayo 01]
- Pages, S.(2000). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI. Gerencia del conocimiento: como convertir su empresa en una organización inteligente*. Caracas: Epsilon.

- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00227apavez.pcs> [Consulta: 2010, Mayo 01]
- Pérez, A. (2005). *Guía metodológica para Anteproyecto de Investigación*. Caracas: Fedupel.
- Puig, C y Martín, J. (2000) *El Desarrollo de las Habilidades*. Barcelona, España: Parramón Ediciones
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Fedupel.
- Red de cajas de herramientas Mypyme. (2007). *Atención al Cliente*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm> [Consulta: 2008, Noviembre 23].
- Rodríguez, I. Rodríguez, J. y Scarbay, L. (2003). Aproximación al estudio de la gerencia en las organizaciones del tercer sector en el Municipio San Francisco del Estado Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (21). Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Rojas, D. (2003). *Teorías de Calidad. Orígenes y tendencias de la Calidad Total*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm> [Consulta: 2008, Mayo 3].
- Rosales, (2006). Rosales, P. (2006). *Propuesta para la mejora de la calidad de servicio de atención al cliente de la línea área aerpostal*. Trabajo de grado de especialista, no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Reza, J. (2005). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones.*, México: Editorial Panorama
- Serna, M. (2003). *Atención al cliente externo, satisfacción del servicio. Conferencia*. España: Universidad de Murcia.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *El proceso de la Investigación Científica* (3ª ed) México: Editorial Limusa.
- Tura, R. Piñón, I. y Martínez, S. (2006) Tensiones y Estrés. *Revista Científico Pedagógica Mendiveel vih/sida* y su repercusión en la calidad de vida.4

(17). Pinar del Río, Cuba: Instituto Superior Pedagógico Rafael María de Mendive.

Portal de estudiantes de Recursos Humanos. (2002). El método gerencial Deming. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/metgerdeminguch.htm> [Consulta: 2010, Junio 14].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial UPEL.

Universidad Santa María (USM, 2007). *Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de Trabajos Especiales de Grado*. Caracas: Autor

Villoro, J. (1982) *Creer, saber, conocer*, México: Editorial Siglo. XXI

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración del personal y recursos humanos*. México: Editorial McGraw Hill.

GLOSARIO

Actitud: Disposición de ánimo manifestada de algún modo. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Cliente externo: es el usuario del Ministerio Público se le denomina como la *víctima*, por *víctima*, desde la dogmática penal, se entiende al sujeto paciente del injusto típico, es decir, a las personas que sufren merma de sus derechos en el más amplio sentido de la palabra, como resultado de una acción típicamente antijurídica. Moreno (citado por Beristain, 1994),

Cliente interno o Fiscal del Ministerio Público: es el funcionario que representa al Ministerio Público interviene para velar por los derechos de los incapacitados -menores, deficientes mentales, ausentes-. Se emplea como adjetivo en las expresiones Ministerio fiscal, abogado fiscal y agente fiscal. (Ossorio,1999, p. 323).

Cognitivo: Pertenece o relativo al conocimiento. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Desdén: Indiferencia y desprecio que denotan menosprecio. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Estadística: Rama de la matemática que utiliza grandes conjuntos de datos numéricos para obtener inferencias basadas en el cálculo de probabilidades. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Gestión del conocimiento: Es un proceso dinámico que implica, el conocimiento y las habilidades de las personas que llevan a cabo la prestación del servicio, los canales de comunicación entre los clientes internos y las necesidades y expectativas de los clientes externos.

Interpersonal: Que existe o se desarrolla entre dos o más personas. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Inter-subjetividad: Que existe o se desarrolla entre dos o más personas. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Líder: Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Ministerio Público: es un ente encargado de ordenar y dirigir la investigación penal de la perpetración de los hechos punibles para ser constar su comisión con todas las circunstancias que pueda influir en la calificación y responsabilidad de los autores o las autoras y demás participantes, así como el aseguramiento de los objetivos y pasivos relacionados con la perpetración (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, p.142).

Motivación: Dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo. Diccionario de la Lengua Española (2001).

Servicio de Atención: Producto final optimizado y altamente positivo resultante del trabajo realizado por los miembros de una organización (clientes internos) dirigido a dar respuesta eficaz a las necesidades manifiestas de los usuarios (clientes externos).

Tangible: Que se puede percibir de manera precisa. Diccionario de la Lengua Española (2001).