



Sapientia

REVISTA TRIMESTRAL



Año 15, No.4, diciembre 2024

ISSN L 2710-7566

Sapientia

REVISTA TRIMESTRAL

Volumen 15, No. 4, diciembre 2024

MAGISTRADOS DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

S.E. María Eugenia López Arias

Magistrada Presidenta de la Corte Suprema de Justicia
Presidente de la Sala Segunda, de lo Penal.

H.M. Carlos Alberto Vásquez Reyes

Presidente de la Sala Tercera de lo Contencioso
Administrativo

H.M. Olmedo Arrocha Osorio

Presidente de la Sala Primera de lo Civil

H.M. Angela Russo de Cedeño

Sala Primera, de lo Civil

H.M. Miriam Yadira Cheng Rosas

Sala Primera, de lo Civil

H.M. Ariadne Maribel García Angulo

Sala Segunda de lo Penal

H.M. Maribel Cornejo Batista

Sala Segunda de lo Penal

H.M. Cecilio Cedalise Riquelme

Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo

H.M. María Cristina Chen Stanzola

Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo

La Revista "Sapientia" es editada por la Sección de Editorial y
Publicaciones del Órgano Judicial de la República de Panamá,
Escuela Judicial, Instituto Superior de la Judicatura de Panamá,

Doctor César Augusto Quintero Correa (ISJUP).

Teléfono: (507) 212-7395

Correo electrónico: editorialisjup@gmail.com

Panamá, 2024

CONSEJO EDITORIAL

H.M. María Cristina Chen Stanzola
Sala Tercera de lo Contencioso Administrativo

Doctor Luis Camargo
Magistrado del Tercer Tribunal Superior del Primer Distrito Judicial
Órgano Judicial de la República de Panamá

Doctor Miguel Espino
Magistrado del Primer Tribunal Superior del Primer Distrito Judicial
Órgano Judicial de la República de Panamá

Doctora Ana Zita Rowe López
Directora de la Escuela Judicial,
Escuela Judicial Instituto Superior de la Judicatura de Panamá,
Doctor César Augusto Quintero Correa (ISJUP).
Órgano Judicial de la República de Panamá

Magíster José Correa
Magistrado del Tribunal Superior de Apelaciones del
Tercer Distrito Judicial
Órgano Judicial de la República de Panamá

Magíster Jennifer Saavedra
Jueza de Juicio Oral del Primer Distrito Judicial
Órgano Judicial de la República de Panamá

Magíster Aracelly Vega Sánchez
Asesora del Programa de Justicia de la oficina de Asuntos Antinarcoóticos y
Aplicación de la Ley (INL) de la Embajada de Estados Unidos en Panamá

Magíster Anixa Santizo
Asistente de Magistrado de la Sala Civil
Órgano Judicial de la República de Panamá

Magíster Andrés Mojica García de Paredes
Director de la Oficina de Acceso a la información Pública y de
Justicia Abierta

Doctor Francisco Javier Gorjón Gómez
Subdirector de Posgrado
Facultad de Derecho y Criminología
Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Doctora Leonor Buendía Eisman
Método de Investigación
Facultad de Ciencias de la Educación
Universidad de Granada

Doctora Edita de Garibaldi
Editora
Sección de Editorial y Publicaciones del ISJUP
Órgano Judicial de la República de Panamá

COMITÉ EDITORIAL

Doctora Edita de Garibaldi
Editora
Sección de Editorial y Publicaciones del ISJUP
Órgano Judicial de la República de Panamá

Profesora Deysi Moreno
Tecnólogo de Currículum Educativo

Magíster Stella Martínez
Diseño Gráfico

COLABORADORES

Luis G. Peñalba R.

Universidad de Panamá.
Centro Regional Universitario de Veraguas.
Facultad de Derechos y Ciencias Políticas.
República de Panamá.

Eustorgio Enrique Otero Castillo

Achurra, Navarro y Asociados
República de Panamá.

Omar Alberto Saucedo Barba

Juzgado Primero Agrario de Coclé
Órgano Judicial
República de Panamá.

Yareth N. Murillo Chávez

Asistente de Juez
Órgano Judicial
República de Panamá.

NOTA EDITORIAL

La sección Editorial y Publicaciones de la Escuela Judicial, Instituto Superior de la Judicatura de Panamá, Doctor César Augusto Quintero Correa, ofrece a sus lectores las significativas contribuciones de los autores en esta nueva edición de la revista Sapiencia, correspondiente al cuarto trimestre del año 2024. En esta última edición, la revista Sapiencia ofrece una serie de artículos que plantean temas de gran relevancia que contribuyen al enriquecimiento del debate. Entre los temas abordados podemos destacar:

Alteraciones en la escena del crimen: La investigación analiza elementos externos, como la participación de terceros o el clima, pueden poner en riesgo la integridad de una escena del crimen y dificultar la investigación.

Metodología integral en peritaje agrario: Se introduce una nueva técnica que incrementa la exactitud y la imparcialidad de los peritajes agrarios, favoreciendo la solución de disputas en el ámbito rural.

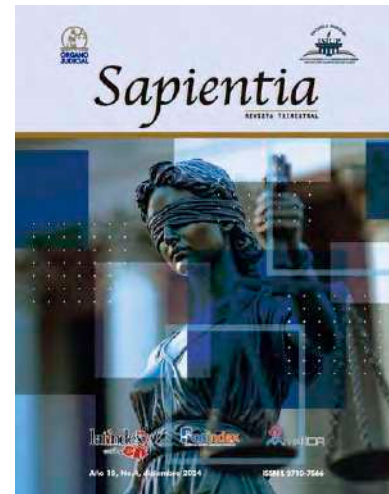
Gestión del recurso humano: Investiga la relevancia de una administración estratégica del capital humano para el éxito de las entidades, ya sean públicas o privadas.

Relación entre instituciones y ciudadanos: Resalta la importancia de robustecer las relaciones entre las entidades públicas y los ciudadanos mediante la formación de los empleados públicos y la optimización de los servicios públicos.

La revista Sapiencia, el Consejo Editorial y el Comité Editorial, agradecen a los escritores por su valioso aporte en esta edición. Extendemos una cordial invitación a investigadores, estudiantes y especialistas en todas las áreas del derecho a participar en este ámbito de reflexiones y saberes. Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a quienes contribuyen con fervor y dedicación al crecimiento cultural de la sociedad y les deseamos un nuevo año lleno de logros productivos.

Dr. Edita de Garibaldi
Editora

<https://orcid.org/0009-0008-4694-7925>



RESEÑA DE LA PORTADA

Título: Themis

Foto: Ilustración

Fecha: 2024

MENSAJE DE LA PRESIDENTA

Es con gran satisfacción que presento el volumen número 4 del año 15, de nuestra prestigiosa revista Sapiencia. En esta edición, la revista continúa su compromiso de compilar y difundir el conocimiento jurídico de vanguardia, abordando temáticas de crucial relevancia para el sistema de justicia y la sociedad en general.



Los artículos que conforman este número exploran diversas áreas del derecho, ofreciendo análisis profundos y perspectivas innovadoras. Se examinan las complejas situaciones en las que se producen alteraciones de la escena del crimen que dificultan la investigación en el Derecho Procesal Penal, siendo este un fenómeno que exige una constante revisión y actualización de nuestras prácticas investigativas para garantizar la eficacia del sistema penal. Asimismo, se presenta un estudio sobre la "Aplicación de una Metodología Integral en Peritaje Agrario", destacando la importancia de la experticia técnica en la resolución de conflictos en este sector, y por tanto la importancia de la normalización de una metodología integral para una evaluación objetiva.

Conscientes de la necesidad de una administración pública eficiente y cercana a la ciudadanía, esta edición también aborda la "Relación entre instituciones y ciudadanos: atención eficiente, menos burocracia y trámites más expeditos". Con este aporte se presentan reflexiones y propuestas de posibles soluciones para optimizar la interacción entre el Estado y la sociedad.

Finalmente, se analiza la "Gestión Integral del Recurso Humano dentro de las Organizaciones", reconociendo el papel fundamental del capital humano en el funcionamiento efectivo de cualquier organización, lo que deja evidenciada una gestión, que produce una interacción eficiente entre la organización y sus colaboradores, promoviendo fortalezas, integración institucional y crecimiento mutuo.

La calidad y rigor académico que caracterizan a Sapiencia, sumado a la pertinencia de los temas tratados, consolidan a esta publicación como un referente en el ámbito jurídico y judicial.

No me queda más que invitar a la comunidad judicial, académica, a los profesionales del derecho y al público interesado a sumergirse en la lectura de este valioso número.

María Eugenia López Arias
Magistrada Presidenta de la Corte Suprema de Justicia

ÍNDICE

Alteraciones de la escena del crimen que dificultan la investigación en el Derecho Procesal Penal Alterations of the crime scene that hinder the investigation in Criminal Procedure Law Luis Gabriel Peñalba Ríos	6
Gestión Integral del Recurso Humano dentro de las Organizaciones Comprehensive Human Resource Management within Organizations Eustorgio Enrique Otero Castillo	18
Aplicación de una Metodología Integral en Peritaje Agrario Application of a Comprehensive Methodology in Agricultural Expertise Omar Alberto Saucedo Barba	40
Relación entre instituciones y ciudadanos: atención eficiente, menos burocracia y trámites más expeditos Relationship between institutions and citizens: efficient service, less bureaucracy, and faster procedures Yareth N. Murillo Chávez	52

**Alteraciones de la escena del crimen que
dificultan la investigación en el Derecho
Procesal Penal**

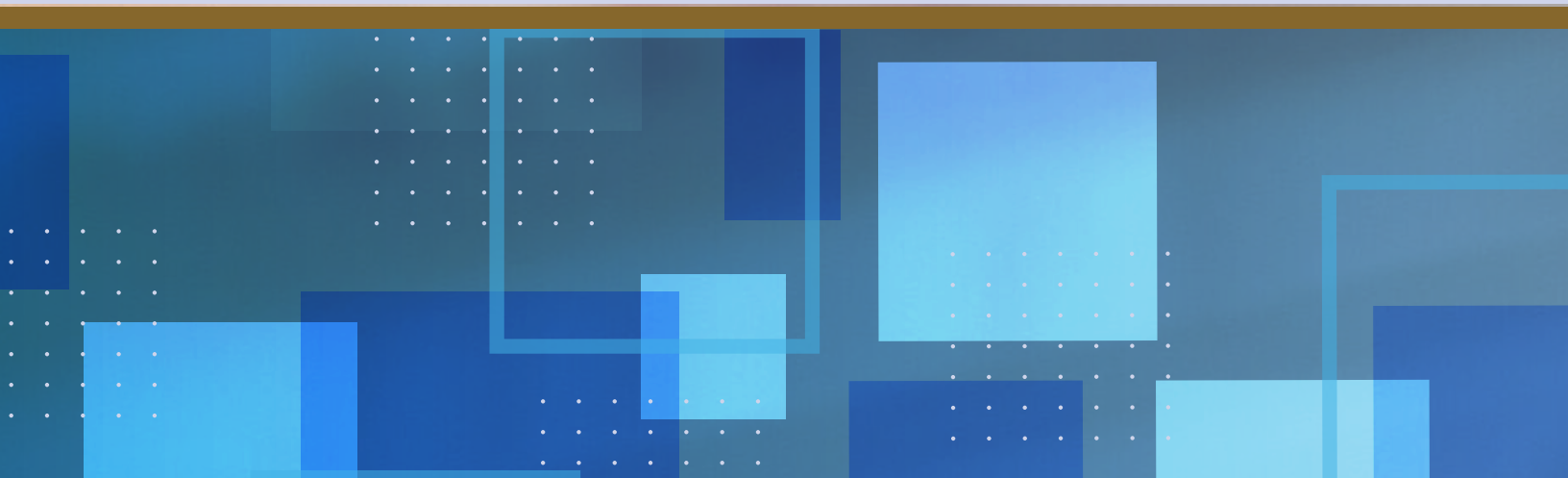
**Alterations of the crime scene that hinder the
investigation in Criminal Procedure Law**

Luis G. Peñalba R.

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de Veraguas.
Facultad de Derechos y Ciencias Políticas.
Panamá.

luis-g.penalba@up.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0008-3552-4732>



Alteraciones de la escena del crimen que dificultan la investigación en el Derecho Procesal Penal

Alterations of the crime scene that hinder the investigation in Criminal Procedure Law

Recibido: julio 2024

Aprobado: diciembre 2024

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar cómo la alteración de la escena del crimen dificulta la investigación en el Derecho Procesal Penal. El aumento de la delincuencia se refleja en los altos índices de criminalidad en el país, lo que evidencia un problema complejo que afecta a los panameños. Este problema se debe, en gran medida, a la impunidad que muchos delincuentes logran debido a la falta de pruebas o la contaminación de la escena del crimen. Para abordar esta cuestión, se utiliza una metodología cuantitativa con un diseño descriptivo de tipo experimental. Se empleó un cuestionario con preguntas cerradas, aplicado a 20 peritos del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses del Segundo Distrito Judicial, que incluye las provincias de Coclé y Veraguas. Los resultados de este estudio señalan que la alteración en la escena del crimen acarrea diversas dificultades en la investigación en el Derecho Procesal Penal, principalmente, porque se están aportando indicios que vienen contaminados, por lo que se puede dar un veredicto que no vaya acorde a la realidad de lo acontecido.

Abstract

The main objective of this research is to analyze the way in which the alteration of the crime scene hinders investigation in Criminal Procedure Law. The increase in crime is reflected in the high crime rates in this country. This is a complex problem that affects Panamanians and is due, in large part, to the impunity that many achieve due to the lack of evidence or the contamination of a crime scene. For this, a quantitative methodology is used, a descriptive experimental design, which allowed the use of the survey instrument with a closed question, which was applied to 20 expert members of the Institute of Legal Medicine and Forensic Sciences, of the Second Judicial District, made up of the Provinces of Coclé and Veraguas, the results of this research indicate that the alteration of the crime scene entails various difficulties in the investigation in Criminal Procedural Law, mainly because evidence is being provided that is contaminated, leading to a verdict that may not be in accordance with the reality of what happened.

Palabras claves

Derecho Procesal Penal, escena del crimen, investigación, pruebas.

Keywords

Criminal Procedure Law, crime scene, investigation, evidence.

Introducción

La presente investigación se desarrolló dentro del Segundo Distrito Judicial, compuesto por las provincias de Coclé y Veraguas. Este distrito, donde se implementó el Sistema Penal Acusatorio a partir del 2 de septiembre del 2011; empero, aunque son dos las provincias que lo componen el estudio se centrarán en específico en la provincia de Veraguas, en el periodo comprendido del 27 de noviembre del año 2023 al 29 julio del año 2024. El objetivo principal fue analizar la manera en que la alteración de la escena del crimen dificulta la investigación en el Derecho Procesal Penal.

También se buscó identificar los factores que alteran la escena del crimen y dificultan la investigación en el Derecho Procesal Penal. El incremento de la violencia en Panamá se debe a diversos factores que influyen en el comportamiento delictivo de las personas, así como a las fallas en el sistema. Esto resulta en que muchas investigaciones queden archivadas, generando una situación de impunidad. Esta situación ha llevado a una percepción negativa sobre la seguridad en todas las regiones del país.

Otro aspecto importante a indagar es si se cumple con el protocolo de intervención en el procesamiento de la escena del crimen, dado que en la fase de investigación se requiere de la intervención de especialistas que registren cada uno de los indicios y los recolecten, de igual forma en que fueron encontrados en primera instancia en la escena, así como recabar cada elemento probatorio que sea de beneficio para la resolución del caso. Este proceso es esencial, ya que los indicios han tomado importancia en el juicio oral, y estos ayudan de manera significativa en la toma de decisiones y si estos no tuvieron un adecuado proceso puede alterar la sentencia o dejar

impune a un culpable.

Mediante esta investigación se expone también las consecuencias que se derivan de la alteración de la escena del crimen y que, a su vez, dificultan la investigación en el Derecho Procesal Penal. Este tema es de gran importancia, porque no tiene referencias a nivel nacional, por lo que su estudio sirve para conocer la situación actual respecto a las alteraciones que se presentan en las escenas de los crímenes y cómo esto afecta el proceso de investigación. Así esta investigación es innovadora y expone datos de gran relevancia que servirán para futuras estudios.

El enfoque metodológico de esta investigación corresponde a uno cuantitativo, dado que se buscan resultados específicos mediante datos estadísticos que permiten analizar de manera más deductiva las variables. Con base, en lo antes mencionado, el diseño empleado en esta investigación es no experimental de tipo transversal, ya que en primera instancia se busca solo escribir las variables. “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Hernández-Sampieri, et. al., 2014, p. 152). En este caso, no se pretende intervenir de manera directa en la naturaleza de las variables a medir, lo que encaja en este diseño de investigación. Se menciona que es transversal, porque la recolección de los datos se lleva a cabo en un periodo determinado. Además, el tipo de investigación que se ha utilizado es descriptivo.

Cuando se selecciona la población, se toma en cuenta diversos factores que ayudan a identificar los participantes que poseen

características peculiares en relación con, las variables a medir, basado en ello la muestra para esta investigación está conformada por 20 peritos miembros del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, de criminalística de campo, en el distrito de Santiago, provincia de Veraguas. Para la selección de esta muestra, el muestreo no probabilístico permite la selección con base a los criterios del propio investigador, lo que encaja con lo que se quiere realizar.

1. Fase de investigación

Basada en la problemática actual, la fase de investigación cumple un objetivo esencial: determinar lo que ha ocurrido en cualquier delito o crimen. Además, permite conocer quiénes fueron los responsables o partícipes de los hechos, por lo que debe de ser rigurosa a fin de esclarecer lo acontecido y dar con los culpables. En Panamá, la entidad encargada de la investigación es el Ministerio Público, quien tiene la responsabilidad de la búsqueda de la verdad en un delito, garantizando su veracidad para así determinar los procedimientos y herramientas de investigación, y averiguar quiénes fueron los autores. Según Tello (2023), en esta fase, (es decir la inicial) es crucial la aplicación de diversos procedimientos jurídicos que contribuyen significativamente al manejo adecuado de las pruebas o indicios.

Cuando se investiga, se descubre y se demuestra que existe un delito y cuáles son los culpables, es un proceso que requiere conocimiento y el uso de métodos que ayuden a determinar la secuencia de los hechos y a identificar a todos los involucrados. En este sentido, el Código Procesal Penal (2011) en su artículo 8, expone que “la investigación se realiza respetando las normas constitucionales, los tratados y convenios internacionales ratificados por la República de Panamá, este Código y los derechos humanos del investigado” (p. 4).

Castillo (2020) explica que, ante una investigación, existe un sinnúmero de acciones en las que no se requiere autorización de un Juez de Garantía. Por lo tanto, el Ministerio Público puede proceder con las mismas, las cuales son:

- Inspección del lugar de los hechos.
- Entrevista a los testigos
- Solicitud de información ante otras entidades
- Lograr acuerdos con el implicado
- Realizar la exhumación o levantamiento en caso de personas fallecidas.
- Reconocimiento del autor del delito.

Entre las etapas en la fase de investigación se expone:

- **Fase de investigación previa:** “Se caracteriza por ser aquella etapa preprocesal, puesto que no es parte del proceso penal formal que conduce a la sentencia, sino que tiene como finalidad descubrir y manifestar un motivo suficiente para poder abrir el propio proceso penal” (Pérez, 2023, p. 1).
- **Fase de investigación formal:** Esta fase comienza cuando el juez de garantía formula la imputación de los cargos en la audiencia; por lo tanto, el fiscal solicita una audiencia en la que se fijará el plazo de la investigación, el cual puede llegar hasta un término de 6 meses.

2. Escena del crimen

La escena del crimen, se denomina a aquel lugar donde se ha cometido un hecho delictivo, y es ahí donde se encontrarán los indicios que llevarán al perito al esclarecimiento del mismo. Pérez (2015) señala que, en primera instancia, la escena de un crimen es resguardada por la Policía Nacional, con el fin de preservar los elementos que serán decisivos en la fase del juicio oral.

Chub (2018), explica que “en la realización de un hecho delictivo, se puede clasificar la escena del crimen dependiendo la localización del hecho, el ámbito espacial a investigar, y sobre el ente que hay que investigar” (p. 9) cada hecho delictivo es distinto y cada uno tiene sus propios elementos y formas en las que se comete el delito; raramente tienen el mismo patrón, pero sí existen tipos de escena que se caracterizan por ser: abiertas, cerradas o mixtas.

- **Escenas cerradas:** Hace referencia a los lugares en espacios dentro de una estructura.
- **Escenas abiertas:** Son las que están al aire libre, es decir, no se restringen a un espacio cerrado.
- **Escenas mixtas:** Esta representa la combinación de ambas escenas antes mencionadas.

- **Procesamiento de la escena del crimen**

Según Buitrago y Téllez (2014), el procesamiento de la escena del crimen, hace referencia al conjunto de técnicas que se ejecutan cuando se corrobora un hecho delictivo. Por su parte, Delgado (2022), explica que los agentes del Ministerio Público son los que aplican este tipo de técnicas, al igual que los peritos del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, así como también por los funcionarios de la seguridad pública y otros que, por la naturaleza de sus funciones, se les asigne la participación en una escena del delito.

- **Inspección técnica de la escena del crimen**

Su fin principal es localizar la mayor cantidad de indicios relacionados con el delito, así como hacer deducciones y reflexiones sobre lo que pudo haber pasado en el lugar de los hechos.

- **Recolección y embalaje de los indicios**

La recolección y embalaje de los indicios es una tarea que realizan los peritos mediante diversas técnicas, para recolectar cada uno de las pruebas que se encuentren en la escena del crimen para luego ser recolectadas y embaladas, para ser enviados al laboratorio para su estudio. En esta etapa, es necesario que se tome en cuenta las condiciones o ciertos factores.

3. Cadena de custodia

Con la incorporación y actualización de la cadena de custodia se representa un avance significativo para el manejo de la escena de un delito, ya que juega un papel fundamental en el nuevo sistema procesal penal que entró en vigencia en este país mediante la Ley 63 (2008). En Panamá, se cuenta con un manual estructurado en donde se tienen en consideración las disposiciones y normativas que están vigentes en este país, para así establecer el proceso cuyo propósito fundamental es garantizar siempre la autenticidad de los indicios o las evidencias, desde que son recolectadas hasta su disposición final. Esto se afirma en el Manual de Procedimiento del Sistema de Cadena de Custodia (2015), el cual señala lo siguiente “la cadena de custodia es pieza fundamental en el desarrollo investigativo y probatorio para el control de todas las etapas desde el hallazgo, la recolección o la incorporación de los indicios y/o evidencias hasta su disposición final” (p. 15).

Basándose en lo descrito en la Constitución Política (2004), Derechos Humanos, tratados y convenios internacionales, el sistema de cadena de custodia establece una serie de principios que rigen la cadena de custodia, los cuales son:

- **Identidad:** Se refiere a lo que hace individual a cada uno de los indicios o evidencias que

se encuentran en el lugar de los hechos, se describen sus particularidades y también sus características al igual de cómo fueron encontradas y las condiciones.

- **Integridad y autenticidad:** Este principio se determina cuando el indicio o la evidencia han sido procesadas en concordancia con el debido proceso y no existe ninguna alteración ni contaminación.
- **Preservación:** Hace referencia a la seguridad y el resguardo que se le da al indicio a la evidencia desde el inicio sin ser vulnerada en su respectivo traslado.
- **Seguridad:** Solo aquellas acciones que se enfocan en resguardar los indicios evitando así cualquier contaminación, alteración o sustitución.
- **Almacenamiento:** Como su propia palabra lo indica hace referencia al almacenaje de los indicios según lo que se establece en el manual.
- **Continuidad:** Es el seguimiento detallado y estructurado del traslado de una manera cronológica.
- **Mismidad:** Diferencia de la acción en donde se determina que el indicio o evidencia es el mismo desde que fue recolectado a hasta su disposición final.
- **Tipos de alteración de la escena del crimen:** La alteración de la escena del crimen puede darse por un sinnúmero de situaciones y de diversas maneras. Sin embargo, hay que tener presente que también existen posibilidades de que pueda existir la contaminación con intención o sin intención, de manera que, en primer lugar, hay que aprender a diferenciar la contaminación dolosa de la culposa.
- **Contaminación dolosa:** En este caso, la persona sabe lo que está haciendo, ya que actúa con malicia en donde sustrae o esconde indicios, con el fin de cambiar el rumbo de los hechos.
- **Contaminación culposa:** Su intención

es viciar la escena del crimen, más bien incurren un descuido con el incumplimiento del proceso de investigación o simplemente por imprudencia sin mediar las consecuencias.

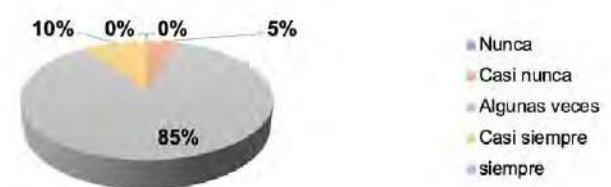
Ávila (2021), explica que la alteración de la escena del crimen puede darse por una serie de factores que afectan de manera significativa el curso de la investigación. A continuación, se menciona se mencionan los principales elementos basados en diversos autores: climáticos o ambientales, periodistas, el sol, la lluvia, la humedad, humanos, paramédicos y curiosos.

Resultados

La muestra para esta investigación está conformada por 20 peritos miembros del Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, de criminalística de campo, en el distrito de Santiago, provincia de Veraguas, que se le aplicó una encuesta y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1.

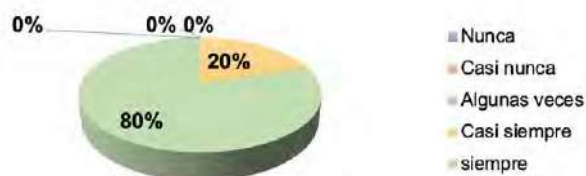
Frecuencia con que se encuentran escenas de un crimen alterada, a causa de elementos ambientales o humanos en el 2024.



Fuente: Peñalba (2024).

Los resultados obtenidos de la figura 1, donde se consulta sobre si han encontrado alguna escena alterada el 85% de los participantes señalan que algunas veces sí es posible que esto suceda. Un 10% indica que casi siempre, y el 5% señala que casi nunca, demostrando así que es una situación que se presenta.

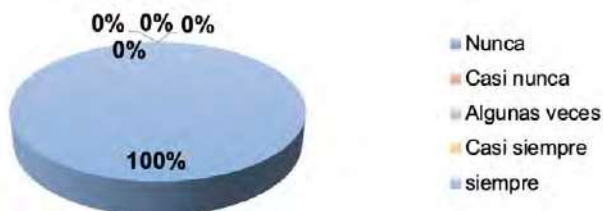
Figura 2.
Cumplimiento de los protocolos de actuación de forma eficaz en el 2024.



Fuente: Peñalba (2024).

De acuerdo con los resultados obtenidos de la figura 2 revelan el 80% de los participantes indicaron que siempre se cumple con los protocolos de actuación de manera eficaz, mientras que un 20% señaló que casi siempre. Mediante esta gráfica se comprueba que los participantes conocen sobre los protocolos que se aplican cuando se evalúa y se almacena los indicios en una escena de un crimen.

Figura 3.
Se desencadena irregularidades en la investigación al alterarse la escena de un crimen en el 2024.

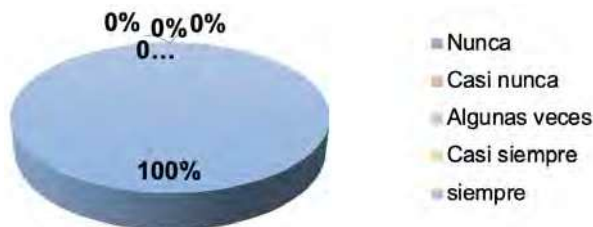


Fuente: Peñalba (2024).

Los resultados obtenidos muestran un 100% de cumplimiento, ya que todos los participantes de esta encuesta señalan que siempre cumplen con los principios que rigen la cadena de custodia, al realizar una investigación en la escena de un crimen, esto indican que conocen y siguen los protocolos establecidos para resguardar la muestra y evitar la alteración y contaminación. Las razones por la que se asegura esta respuesta,

es porque se introdujeron preguntas de control que verificaron la coherencia de las respuestas.

Figura 4.
Al no cumplir con los principios que rigen la cadena de custodia, afecta la investigación y genera la nulidad del proceso en el 2024.



Fuente: Peñalba (2024).

Con este 100% se demuestra, que la alteración de los indicios en una escena de un crimen, afecta de manera significativa el proceso de investigación, dado que esto puede llevar a que el caso sea anulado, generando así de confianza del proceso y la posible libertad de un presunto culpable. Las razones por la que se asegura esta respuesta, es porque se introdujeron preguntas de control que verificaron la coherencia de las respuestas.

Figura 5.
Tienen su equipo de criminalística para procesar una escena de un crimen.



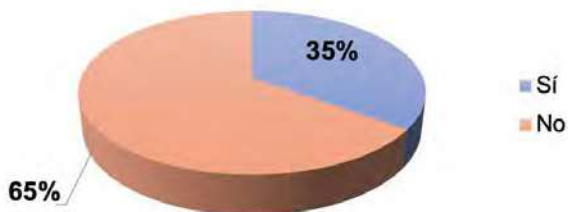
Fuente: Peñalba (2024).

Los resultados obtenidos muestran el 90% que los participantes cuentan con los equipos de criminalística necesarios para procesar una escena de un crimen. Esto es fundamental, ya

que el uso adecuado de estos equipos ayuda a evitar la alteración de los indicios materiales en la escena, lo que es fundamental para el desarrollo de una investigación efectiva.

Figura 6.

Capacidad para distinguir si la protección, es correcta o incorrecta, de acuerdo al tipo de escena en el 2024.

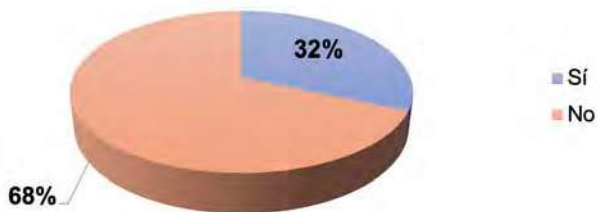


Fuente: Peñalba (2024).

Los resultados obtenidos muestran que el 65% los participantes indican que no están aptos para distinguir si la protección es correcta o incorrecta, de acuerdo con el tipo de escena. Mientras que el 35% señala que sí están capacitados para hacerlo. Estos resultados demuestran que una parte significativa de los participantes no tienen los conocimientos necesarios sobre la protección adecuada de la escena, lo que puede llegar a generar que no se resguarde apropiadamente debido a la falta de formación en este aspecto.

Figura 7.

Las unidades de emergencia y los miembros de la Policía Nacional, respetan los protocolos de actuación, al momento del abordaje de la escena del crimen en el 2024.

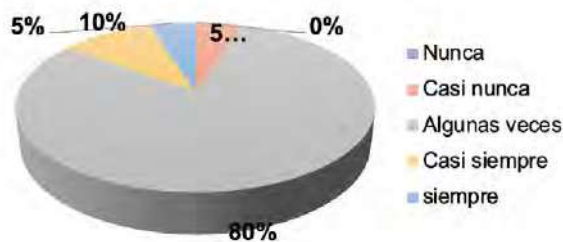


Fuente: Peñalba (2024).

Los resultados obtenidos te muestran que el 68% de los participantes indican que las unidades de emergencia y los miembros de Policía Nacional no respetan los protocolos de actuación al momento del abordaje de la escena del crimen, mientras que un 32% señala que sí los respetan. Esto valida que se requiere prestar atención a este aspecto, no solo capacitando a quienes están directamente encargados de la recolección de los indicios sino también a todas las entidades que asisten a una escena de crimen.

Figura 8.

Frecuencia de asistencia a escenas de crímenes que estén inadecuadamente acordonadas.



Fuente: Peñalba (2024).

Los resultados obtenidos muestran que el 80% los participantes señalan que, algunas veces, han llegado escenas de crimen en la que no están adecuadamente acordonadas, lo que influye en la alteración o contaminación de la misma. Un 10% indica que esto ocurre casi siempre, mientras que el 5% restante indica que siempre se encuentran con escenas mal acordonadas, y el otro 5% afirma que esto ocurre casi nunca.

Conclusiones

En el nuevo sistema en el Derecho Procesal Penal, la prueba material juega un papel en el juicio oral, ya que permite determinar la culpabilidad de los implicados. Sin embargo, esta situación se ve afectada cuando la manipulación de las pruebas no se ajusta a lo establecido en el protocolo o manual de la cadena de custodia. En este sentido, se concluye y se corrobora la hipótesis de que la alteración en la escena del crimen acarrea diversas dificultades en la investigación, principalmente porque se están aportando pruebas contaminadas, lo que puede derivar en un veredicto que no corresponda con la realidad de los hechos ocurridos.

Mediante esta investigación, se puede concluir que es común encontrar escenas de un crimen con alteraciones o contaminadas y esto se debe principalmente, porque no se acorda bien la escena. Además, los profesionales de salud y miembros de los estamentos de seguridad no siempre cuentan con los conocimientos necesarios para resguardar adecuadamente la escena, lo que lleva de manera indirecta, a su alteración o la contaminación. También se destaca que los profesionales o peritos en esta área cumplen con los protocolos de actuación de una manera eficaz, ya que cuentan con las herramientas necesarias para la evaluación correspondiente.

Una escena de un crimen puede verse alterada o contaminada por diversos factores, siendo uno de los principales la falta de conocimiento de los profesionales que llegan a la escena,

quienes no abordan correctamente el resguardo, no solo de los objetos en el lugar, sino también del área donde el delito. Otros factores que contribuyen a esta alteración incluyen la intervención de familiares y el cambio en las condiciones climáticas. Finalmente, se concluye que las consecuencias de la alteración de una escena de un crimen dificultan la investigación, ya que cuando se da una declaración falsa o se presenta evidencia contaminada, esto repercute negativamente en la sentencia o en la imputación, lo que puede llevar a la nulidad del proceso.

Con base, en los datos obtenidos, se destaca que en la provincia de Veraguas no existe referencia bibliográfica ni estudios previos relacionados con este problema, lo cual ha adquirido una importancia considerable debido a las graves consecuencias que pueden conllevar. Por lo tanto, es esencial promover el respeto y la correcta gestión de la escena del crimen y cada una de las actuaciones realizadas en ella. Cabe destacar que se recomienda garantizar que los procedimientos judiciales a través de una evaluación exhaustiva de la cadena de custodia, con el fin de buscar que se imponga de acuerdo con los principios de justicia e imparcialidad para un adecuado resguardo de la escena de un crimen representa un pilar fundamental en materia de justicia, ya que proporciona las pruebas necesarias, para aclarar los casos y asegurar que los jueces en los tribunales, tomen las decisiones correctas en beneficio de la seguridad ciudadana.

Referencias bibliográficas

- Ávila, A. (2021). Labor de la criminalística de campo en Panamá. *Revista Cathedra* (15), 84-94. <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/cathedra/article/view/473/917>
- Buitrago, W., y Téllez, R. (2014). Lamanipulación de la escena del delito, valoración y exclusión probatoria. *Vía Inveniendi Et Iudicandi* (2), 61-94. <https://www.redalyc.org/pdf/5602/560258676004.pdf>
- Castillo, J. (2020). El principio de investigación objetiva en el Sistema Acusatorio panameño. *Revista Sapientia* (3), 48–61. <https://revistasapientia.organojudicial.gob.pa/index.php/sapientia/article/view/26/28>
- Castillo, J. (2021). El manejo debido de las incidencias procesales. *Revista Sapientia* (1), 6–17. <https://revistasapientia.organojudicial.gob.pa/index.php/sapientia/article/view/167/127>
- Chub, A. (2018). Tendencias de los patrones de sangreen las escenas provocadas por arma blanca. [Trabajo de grado]. Biblioteca Landivariana. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcred/2018/07/03/Chub-Adolfo.pdf>
- Código Procesal Penal, 2011. Ley 63 agosto 28, 2008. 29 de agosto de 2008, (Panamá).
- Constitución Política (2004), 15 de noviembre de 2004, Gaceta N°. 25176, (Panamá).
- Delgado, J. (2022). Labor del perito en los procesos de participación en las ganancias. *Revista Sapientia* (4), 56-67. <https://revistasapientia.organojudicial.gob.pa/index.php/sapientia/article/view/416/297>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- IMELCF - Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses | Panamá (2020). Manual de procedimiento del Sistema de Cadena de Custodia. <https://www.imelcf.gob.pa/wp-content/uploads/2020/01/manual-de-cadena-de-custodia.pdf>
- Pérez, E. (2023). El principio de publicidad en la investigación previa, influencia en el derecho a la defensa en la provincia de Orellana en el año 2022. [Tesis de maestría] DSpace Uniandes <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/16629/1/UA-MMP-EAC-037-2023.pdf>
- Pérez, J. (2015). Manejo de la escena del crimen: Deténgase, mire, escuche y comience el registro. [Tesis de Diplomado] UP-RID. <https://derechouppa.blogspot.com/2015/02/manejo-de-la-escena-del-crimen.html>
- Sánchez, E. (2018). Las Audiencias de la fase de investigación (audiencia de control de aprehensión, audiencia de formulación de la imputación, y audiencia de medidas cautelares personales). [Trabajo de Grado para optar por el Título de Magister en Sistema Penal] RIUDELAS. <http://repositorio2.udelas.ac.pa/bitstream/handle/123456789/30/audiencias.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Tello, C. (2023). La Fase de Juicio Oral en el Sistema Penal Acusatorio Panameño. *Anuario de Derecho* (51), 119–129. https://revistas.up.ac.pa/index.php/anuario_derecho/article/view/3421

Luis Gabriel Peñalba Ríos

Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas, en el Centro Regional Universitario de Veraguas, 2011.


Maestría en Derecho con Énfasis en Derecho Procesal. Centro Regional Universitario de Veraguas, 2017.

Docente en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Veraguas.

— ◆ FELIZ ◆ —

Navidad

Y PRÓSPERO AÑO NUEVO



Que los logros de este año
sean la chispa inicial para un
2025 lleno de oportunidades
y sueños cumplidos.

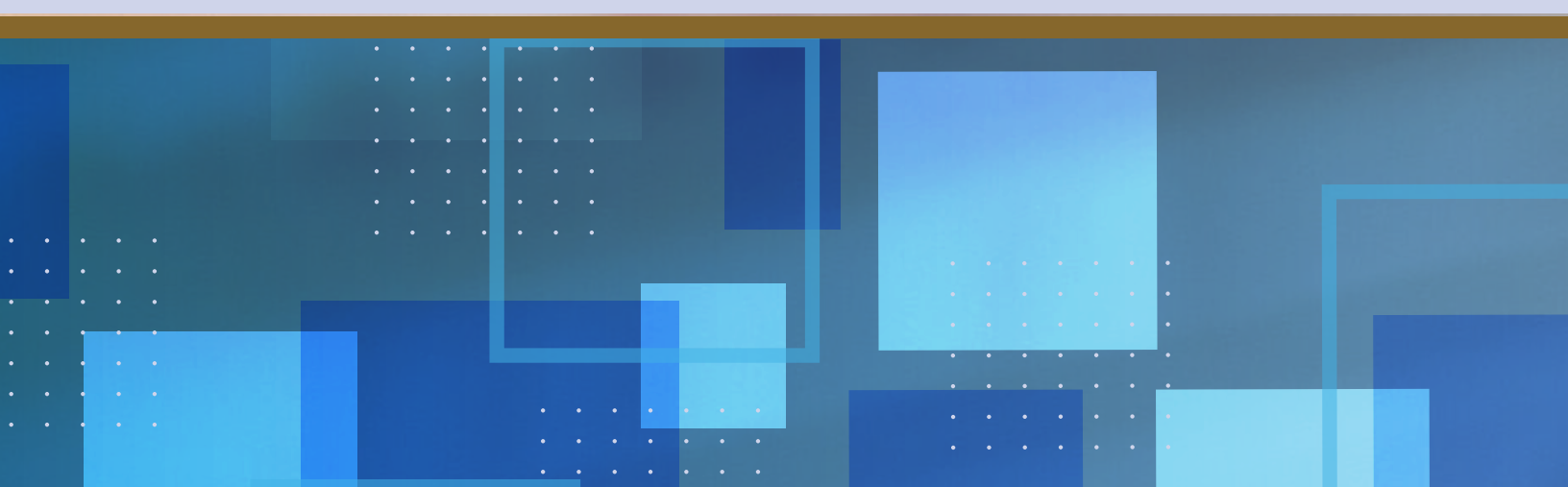
Cada día, una nueva
oportunidad para alcanzar
sus objetivos.



Gestión Integral del Recurso Humano dentro de las Organizaciones

Comprehensive Human Resource Management within Organizations

Eustorgio Enrique Otero Castillo
Achurra, Navarro y Asociados
e.otero@anleading.com
ORCID: 0009-0008-4671-8444



Gestión Integral del Recurso Humano dentro de las Organizaciones

Comprehensive Human Resource Management within Organizations

Recibido: octubre 2024

Aprobado: diciembre 2024

Resumen

La gestión integral de Recursos Humanos es fundamental para el desarrollo y éxito de las organizaciones. Esta disciplina garantiza una interacción eficiente entre la organización y sus colaboradores, promoviendo fortalezas, integración institucional y crecimiento mutuo. Su implementación adecuada es crucial para que las organizaciones logren sus metas y objetivos.

La falta de una gestión eficiente de procesos y procedimientos, así como la ausencia de una administración integral de Recursos Humanos, puede afectar el desempeño organizacional. Esto incluye la selección incorrecta de personal, la falta de capacitación y un clima laboral inadecuado.

La implementación de una Gestión Integral de Recursos Humanos permite optimizar el desempeño organizacional. Entre las áreas clave se encuentran: Reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo del personal, evaluación de desempeño, seguridad y salud organizacional, bienestar laboral y cultura, clima y cambio organizacional

Abstract

Comprehensive management of Human Resources is essential for the development and success of organizations. This discipline ensures efficient interaction between the organization and its workforce, fostering strengths, institutional integration, and mutual growth. Its proper implementation is critical for organizations to achieve their goals and objectives.

A lack of efficient management of processes and procedures, along with the absence of comprehensive Human Resources administration, can negatively impact organizational performance. This includes improper personnel selection, insufficient training, and an inadequate work environment.

Implementing comprehensive Human Resources management optimizes organizational performance. Key areas of focus include: Recruitment and personnel selection, employee training and development, performance evaluation, organizational safety and health, employee well-being and culture, workplace climate, and organizational change

Palabras Clave

Gestión, Integración, Administración, Recursos Humanos.

Keywords

Management, Integration, Administration & Human Resources

Introducción

Comenzaremos revisando los conocimientos fundamentales necesarios para comprender la evolución de la Gestión del Talento Humano. Evaluaremos las diversas teorías de administración organizacional, mencionaremos a destacados autores y sus investigaciones en esta área, así como los procesos y funciones clave del departamento de Recursos Humanos, entre otros temas que permitirán una ampliación de conceptos en esta materia.

Examinaremos cómo ha sido la evolución de la Gestión del Talento Humano a lo largo del tiempo, desde sus inicios hasta las tendencias actuales. Investigaremos cómo el enfoque ha cambiado, entendiendo que hoy, en día, el recurso humano es uno de los activos más importantes para las organizaciones, los tomadores de decisiones y su respectiva evolución desde que fueron considerados simples empleados hasta convertirse en una pieza estratégica.

1. Gestión de Talento

Según Chiavenato (2002), debemos tener una visión integral de la gestión del talento humano, alcanzando los aspectos fundamentales que las organizaciones tienen que considerar para atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos.

1.1 Reclutamiento y selección

Comencemos evaluando y analizando el perfil de cargo y la importancia durante el proceso de reclutamiento. Es fundamental definir y elaborar de manera eficiente el perfil de cargo, de todas las áreas y departamentos. Estos perfiles deben incluir: competencias, habilidades y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar eficazmente las responsabilidades de sus cargos.

El perfil de cargo funciona como una guía profesional esencial para lograr la atracción y selección del talento adecuado, alineado con las necesidades especiales de cada posición dentro de la organización.

1.2 Perfil de cargo

La descripción de cargo examina su función y uso dentro de la organización. Este documento proporciona información detallada sobre responsabilidades y requisitos de cada puesto. Además, es un referente para los colaboradores y debe facilitar la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones.

El análisis detallado de los cargos es un tema clave en las organizaciones. Resulta fundamental comprender en detalle las responsabilidades, actividades y requerimientos de cada puesto, así como su importancia dentro de los procedimientos y flujos del desarrollo en la organización.

Es esencial aplicar diversas técnicas de análisis de cargo, tales como entrevistas a los colaboradores, monitoreo del desempeño y seguimiento de las transformaciones o evolución de los procesos. Esto permitirá obtener información actualizada y veraz de las funciones y responsabilidades de cada puesto laboral.

1.3 Descripción de cargos y manual de funciones

Debemos tener claro cómo diseñar y construir un descriptivo de cargo. Es necesario identificar los desarrollos y tendencias que se alineen con la necesidad de la organización, asegurando siempre claridad para crear un documento conciso, que refleje dichas necesidades. En este documento se deben describir de manera clara y precisa las responsabilidades y requisitos de cada puesto.

Además, se debe evaluar cómo obtener toda la información relevante, utilizando un lenguaje preciso y sucinto para garantizar una comprensión adecuada por parte de los candidatos, departamentos, equipos de las áreas y de los responsables de recursos humanos.

Es esencial lograr la integración de las descripciones de cargos en un documento único, organizado de forma estructurada, para construir un manual de funciones robusto que abarque todas las áreas de la organización de manera armoniosa. Este manual debe ser una herramienta de referencia integral para apoyar la gestión del talento humano en todos los procesos de la organizacionales.

2. Capacitación y desarrollo personal

Este apartado garantiza la sostenibilidad de la organización a un bajo coste, toda vez que es un tema fundamental, entrelazado con la formación y el crecimiento de los colaboradores, así como el de la organización.

Es esencial monitorear y garantizar la capacitación laboral dentro de cada área organizacional. Para lograr eficiencia y efectividad en el desempeño de los colaboradores, la capacitación es una herramienta sustancial que permite actualizar sus habilidades, incentivar el desarrollo profesional y ampliar conocimientos. La capacitación no solo motiva el crecimiento individual, sino que también garantiza la sostenibilidad y la competitividad de la organización dentro del mundo empresarial, ya sea en actividades privadas, comerciales, mercantiles y civiles; o, en el caso de instituciones públicas que están en constante cambio.

Existen diferentes tipos de capacitaciones. En este apartado, nos enfocaremos en la capacitación técnica o de uso, que está orientada hacia el desarrollo de habilidades específicas

relacionadas con las responsabilidades laborales en un tiempo determinado. Cuyo propósito es fomentar el desarrollo profesional mediante conocimientos técnicos y habilidades aplicables al trabajo cotidiano en administraciones privadas y/o públicas.

Por otro lado, es indispensable la capacitación en habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la comunicación en todas las vías y el liderazgo que garantice la competitividad del personal, estas habilidades son invaluable para el desarrollo transversal del talento humano y los procesos dentro de las organizaciones.

2.1 La importancia en las organizaciones de la capacitación laboral

A través de la capacitación laboral, las organizaciones desarrollan las competencias del colaborador, con el fin de alcanzar productividad, dinamismo e innovación y así lograr mayor participación en los mercados o en el desempeño en el caso de las instituciones públicas. Esta actividad debería ser continua para que los colaboradores alcancen un excelente desempeño, teniendo en el radar la búsqueda ininterrumpida de habilidades y las competencias laborales y humanas.

Es un proceso de capacitación donde se busca alcanzar los objetivos a través del conocimiento, no solo enfatizando en contenidos, sino que tiene como propósito lograr transformaciones en las personas y así aumentar la productividad. Este también alcanza la satisfacción del colaborador, toda vez que es considerado y se logra su desarrollo profesional.

2.2 Cambios de comportamiento logrados a través de la capacitación

Chiavenato(2002)describe la capacitación en su libro, Gestión del Talento Humano “como el objetivo para lograr los cambios en

el comportamiento organizacional”. (p.306)

El contenido de la capacitación según Chiavenato (2001) es: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

A través del contenido de la capacitación logramos: transmisión de la información, desarrollo de habilidades, desarrollo de las aptitudes y desarrollo de conceptos. A su vez, estos logran:

-Transmisión de la información: aumento del conocimiento de las personas. Que se traduce en información sobre la organización, sus clientes, sus productos y sus servicios; políticas y directrices; reglas y reglamentos.

-Desarrollo de habilidades: mejora las habilidades y destrezas. De esta forma habilitamos a las personas para la operación de las tareas y el manejo de equipos, maquinarias y tecnologías.

-Desarrollo de aptitudes: Logra el desarrollo y modifica las conductas: Transforma actitudes negativas por favorables, se adquiere conciencia de las relaciones, mejora la sensibilidad hacia las personas, ya sea actores (clientes) internos o externos.

-Desarrollo de conceptos: Elevando el nivel de abstracción, así garantiza el desarrollo de ideas y conceptos para enriquecer a las personas en líneas de pensamiento y/o términos globales y estratégicos.

Evidenciamos cómo la capacitación logra sacudir positivamente la organización, alcanzando productiva y haciéndola más

competitiva en el mercado; sin embargo, también es un indicador estratégico en la retención del talento humano que ya conoce la operación (empresa o institución).

Los colaboradores se enriquecen en conocimientos y habilidades que inciden en el cargo que desempeñan, se logran buenas relaciones interpersonales entre jefes y subalternos, también crece la motivación a medida que el colaborador logra autorealizarse y siente que su desarrollo personal y profesional es tomado en cuenta por la organización.

3. Evaluación de desempeño

Iniciemos con conocer ¿qué es una evaluación de desempeño? y ¿por qué? su importancia en las organizaciones. La evaluación de desempeño es un proceso continuo que dimensiona y evalúa el desempeño del talento humano con relación con los objetivos establecidos. Esta evaluación brinda información importante para la toma de decisiones, toda vez que identifica fortalezas y áreas de oportunidad para el desarrollo del colaborador en la organización.

La delineación de una evaluación de desempeño profesional es un tema vital. Se deben establecer criterios con parámetros claros de evaluación y así seleccionar las herramientas necesarias, como: las competencias o habilidades aplicadas, evaluación de objetivos, la definición de roles y responsabilidades de los participantes en el proceso de evaluación. Se debe evaluar y garantizar la credibilidad de la evaluación y cómo ofrecer retroalimentación constructiva a los colaboradores.

En la búsqueda de alcanzar la excelencia, debemos motivar el crecimiento y desempeño laboral, sin ningún tipo de coacción, acciones degradantes que afecten la salud física, mental

o vulneren los derechos humanos de los colaboradores, a través de la sugestión de una mala evaluación. En cambio, se debe utilizar esta herramienta, evaluación de desempeño, como una herramienta de oportunidad de motivar, por supuesto si la utilizamos de manera correcta. Debemos evaluar diferentes enfoques, como tener metas claras y que motiven el crecimiento, retroalimentación continua, desarrollar planes de mejora continua, reconocimiento y recompensas justas. La evaluación de desempeño debe motivar y generar compromiso de los colaboradores con la organización.

La importancia en la organización institucional de una evaluación de desempeño acertada

La evaluación de desempeño es una etapa valiosa dentro de los procesos organizacionales, pues evalúa y mide procesos que garantizan el crecimiento profesional y personal de los colaboradores; a su vez, esto garantiza un crecimiento eficaz de la organización, sus objetivos y metas.

La evaluación de desempeño es la herramienta a través de la cual se califica el desempeño de un colaborador; además de medir la eficacia del mismo en su puesto laboral, evalúa otros factores como la guía y orientación que deben recibir los colaboradores de parte de la organización. Está la dirige el jefe inmediato, de esta forma “debería” convertirse en una invaluable herramienta para “identificar necesidades de capacitación o entrenamiento”. A continuación, desarrollaremos algunos aspectos que debemos medir en el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación

se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos (p.245) De acuerdo la cita podemos evidenciar que esta evaluación de desempeño debe medir, evaluar y controlar, tres aspectos fundamentales.

- 1. Resultados:** Se refiere a los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado; estos son contrastados frente a las metas preestablecidas.
- 2. Desempeño:** Hace referencia a la eficacia con la que un colaborador desarrolla el cargo que tiene a su responsabilidad.
- 3. Factores críticos de éxito:** Factores esenciales que hacen que la organización sea exitosa en la consecución de resultados y satisfacción en el desempeño.

Analícemos algunos aspectos que debemos tener en cuenta cuando se realiza la evaluación de desempeño:

- La evaluación de desempeño debe tomar en cuenta múltiples aspectos como la consecución de las metas establecidas y el alcance de los objetivos, los cuales están estrechamente ligados; no es posible tener un buen desempeño y no alcanzar los objetivos propuestos y no solo el desempeño per se.
- La evaluación debe ser lo más objetiva posible y, para lograrlo, debemos ceñirnos a indicadores de gestión integrales, que estén plenamente identificados.
- El resultado de la evaluación debe

corresponder a un consenso entre el evaluado y el evaluador; las partes deben estar sosegadas y complacidas con el resultado y los compromisos adquiridos a partir de los mismos.

- Siempre debemos ubicar el espacio y momento que tenga todas las características ambientales para realizar la evaluación.
- La actitud y aptitud del que evalúa son vitales en el proceso; se sugiere que sea un profesional balanceado, empático y respetuoso, que tenga control y manejo de sus emociones, independientemente de los resultados de desempeño del evaluado.

Algunos aspectos que pueden obstaculizar el proceso y que no deberían prevalecer son:

1. El resultado de la evaluación es un castigo o una recompensa. Es vital observar el proceso con la objetividad que requiere, comprendiendo el propósito principal, que es el de mejorar el desempeño del colaborador y el proceso organizacional.
2. Que el evaluador muestre mayor interés por ejecutar la acción como una muestra de servilismo hacia él, que por ejecutar una evaluación objetiva que aporte y enriquezca, tanto a la organización como al evaluado.
3. Falta de empatía por parte del evaluador.
4. Falta de equidad por parte del evaluador.
5. Cuando la evaluación está mal diseñada y no representa beneficio alguno.
6. Jamás debe ser emotiva o subjetiva.

Beneficios de la evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño tiene un sin número de beneficios, tanto para el colaborador

como para la organización; esta se debe realizar de manera imparcial y encaminado en la mejora continua. A continuación, detallamos algunos de sus beneficios:

Beneficios de la evaluación de desempeño para el empleado:

1. Permite que el colaborador tenga expectativas claras de lo que la organización y su jefe inmediato esperan de su desempeño. Cabe señalar que estas expectativas tienen que estar basadas en los procedimientos establecidos por la organización y no en la apreciación subjetiva del jefe inmediato.
2. Brinda al empleado conocer de primera mano las competencias más valiosas para la organización.
3. El empleado tiene la oportunidad de aprender a autoevaluarse, a percibirse con objetividad y ser capaz de reconocer sus fortalezas y talentos, al igual que sus áreas de oportunidad.
4. El empleado accede a la retroalimentación de sus jefes; este es un proceso que, si se maneja objetivamente, es una herramienta de gran crecimiento personal y profesional para el colaborador y para el proceso que lleva.

Beneficios de la evaluación de desempeño para la organización:

1. Los procedimientos suelen convertirse en una gran fuente para identificar necesidades de capacitación y desarrollo del capital humano, ahorrando tiempo al proceso de detección de necesidades de capacitación.
2. Es posible establecer nuevos parámetros para un desempeño mejorado a través de los procesos.

3. Podría ser una herramienta de transformación para el crecimiento vertical y horizontal de colaboradores, que sería de alto desempeño dentro de la organización.
4. A través de este proceso se pueden establecer revisiones de desempeño de los trabajadores entre sí, con el propósito de búsqueda continua de eficiencia en los procesos y el desarrollo de los colaboradores.
5. Puede identificar algunas causas de ausentismo y evaluar mejoras significativas.
6. Hace eficiente y eficaz la productividad, el desempeño y el rendimiento de los colaboradores.
7. Se garantiza alcance de metas corporativas con mejor rendimiento en todos los aspectos.

Podemos concluir que, a medida que el capital humano es desarrollado a través de procesos de evaluación de desempeño adecuados, crecen los colaboradores en todas sus dimensiones, se alcanzan las metas de la organización y, además, la organización mantiene su competitividad en el mercado o en lo institucional público que le corresponde.

4. Modelos de evaluación

Son procesos que deben: contribuir de manera objetiva al crecimiento profesional del capital humano, colaborar, enseñar nuevos métodos, resolver conflictos; incrementa la productividad y la capacitación del recurso humano, lo cual nos lleva a garantizar la competitividad organizacional.

Abordaremos de manera sucinta distintos modelos, como el de **evaluación por competencias**, y analizaremos el

modelo de 360°, entre otros, como modelos interesantes para garantizar el crecimiento de los colaboradores, lo cual se traduce en crecimiento de la organización.

4.1 Modelos de evaluación de desempeño

¿Qué es “Modelo de evaluación de desempeño”? Es la técnica o el método que seleccionamos para realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores. Hay métodos individuales y colectivos, sistematizados y algunos manuales; otros se basan en indicadores de gestión establecidos previamente y otros en reglamentaciones y/o procedimientos.

4.2 Modelos por tipo de Target

Este tiene diferencias en hacia dónde va dirigido y hace referencia al objetivo al cual se dirige, en este caso la evaluación de desempeño:

- Evaluación del desempeño enfocada en el rendimiento central del personal.
- Evaluación de desempeño colectivo, enfocado en la productividad de los departamentos y su rendimiento en conjunto.

5. Modelo de evaluación por distintos tipos de análisis

5.1. Evaluación 360 grados

Esta es una tendencia equilibrada de evaluación; es un modelo bidireccional, tanto vertical como horizontal, del jefe hacia el subalterno y del subalterno evaluando al jefe y a la organización en su totalidad. Con esta evaluación tenemos claridad de obtener información mucho más interesante, ya que se evalúa el desempeño del talento humano con sus colegas y subordinados. Hay organizaciones que incluyen a los consumidores o clientes y proveedores. Este tipo de evaluación, a

nuestro juicio, se debe aplicar cuando la organización esté lo suficientemente madura, ya que, si la organización está en crecimiento, al igual que los departamentos, lo más seguro es que estos actores mencionados no tengan la madurez para ejecutar esta evaluación con la seriedad y el profesionalismo que la organización requiere. Sin embargo, aplicada con los actores adecuados y analizada por los profesionales experimentados, esta es una evaluación poderosa. De esta forma obtenemos una visión global basada en una amplia retroalimentación variada donde se pueden evidenciar los trasfondos o resultados subjetivos y objetivos del desempeño del capital humano. Esta se hace más compleja que el resto porque involucra más actores.

Sus ventajas serían:

1. Se logran los resultados desde diversos puntos de vista.
2. Se logra reducir las evaluaciones subjetivas o conflictivas entre profesionales. Por la participación de varios actores se puede evidenciar una evaluación malintencionada.
3. Al ser una evaluación de amplio espectro, colabora con el desarrollo de las áreas de oportunidad del capital humano y, por ende, de la organización de manera integral.

Sus desventajas:

1. El desenvolvimiento, administración, control y gestión de los procesos del departamento de recursos humanos son más complejos y llevan una lectura más de fondo, más allá de la forma.
2. La obtención de la información de diferentes ópticas e intereses, a pesar de no venir amalgamadas, puede ser contraria,

lo que hará más compleja poder llegar a resultados inmediatos con poco análisis, dependiendo de cada caso, tanto individual como colectivo.

3. De manera evidente es burocrática, especialmente si no cuenta con el apoyo de una tecnología adecuada. HRIDER (2016) ¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90°, 180°, 270° o 360 grados? Chiavenato (2002) Alles (2002)

5.2. Evaluación de 180° grados

El capital humano es evaluado por su jefe, que le brinda una retroalimentación que debe contribuir con su crecimiento dentro de la organización a nivel profesional. Se deben resaltar los aspectos positivos, los de mejora continua y las expectativas del talento humano dentro de la organización. Estas características se logran con retroalimentación y se darán de manera personalizada por el líder y la persona que es evaluada. Este método de evaluación debe funcionar como una guía para que el capital humano evaluado tenga una orientación en el camino que debe transitar para mejorar. Hridier (2016) ¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90°, 180°, 270° o 360 grados? Chiavenato (2002) Alles (2002)

5.3. Evaluación basada en objetivos

Se analiza el alcance de los objetivos y las metas buscadas por la compañía. De esta forma, podemos analizar aspectos claves en los individuos, los equipos, como de manera integral en la organización. Esta evaluación es común en organizaciones que tienen muy claros sus objetivos y metas, por los diferentes departamentos y/o direcciones. Los objetivos de la evaluación los medimos a través de los indicadores de gestión previamente establecidos, de acuerdo con el espíritu, misión y visión de los departamentos, direcciones,

capital humano individual y colectivos (equipos) y lo que busca la organización. Esta evaluación es sencilla, solo mide resultados del colaborador, si logra la meta pretendida o no. Es una herramienta que no deja lugar a subjetividades con relación al indicador per se. Sin embargo, no deja lugar al análisis del ¿por qué? no logró los objetivos. No deja espacio para el análisis de otras situaciones que pudieran ser muy importantes evidenciarlas para el crecimiento del talento humano y de la organización. Pudieras tener **handicap's** que no tienes en el radar que pudieran estar afectando el desempeño de los colaboradores. Por otro lado, desconoce eventos y situaciones de gran relevancia para el desarrollo del capital humano, como lo mencionamos antes, como las características del porqué del comportamiento. Por estas y otras razones más, es bueno aplicar esta evaluación en armonía con otro tipo de evaluaciones. Chiavenato (2001) Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2002) y (2009) Gestión de Talento Humano, Martha Alles (2002) Desempeño por Competencias, Mertens Leonard. (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Csikszentmihalyi, M. (1990): Teoría del flow o experiencia óptima.

5.4. Modelo de evaluación de desempeño desde la satisfacción del capital humano

Este modelo se centra en la satisfacción del talento humano; más allá del rendimiento, este modelo busca la realización y bienestar del talento humano, lo que conlleva a un trabajador altamente productivo. Los líderes que aplican esta evaluación deben tener un nivel profesional y compromiso con la organización muy altos. Martha Alles (2002) Desempeño por competencias, Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2005) (2014) Una mirada positiva a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en

tiempos de crisis.

5.5. Assessment center

Se basa en una contratación externa “out-sourcing” para desarrollar las evaluaciones de los colaboradores. Lo empleamos para evaluar las capacidades y habilidades de los aspirantes y compararlas con la descripción del cargo, habilidades, actitudes frente a los retos y las responsabilidades que se requieren. Son métricas diseñadas para escoger al talento humano correcto. Estas pruebas psicotécnicas pueden ser de dos tipos: las de personalidad y las de aptitud o habilidad. Además, agrega personal profesional para entrevistar y ver otros aspectos de los aspirantes, que, al no estar subsumido en la operación, brindará valor agregado a la organización. Este método es utilizado frecuentemente para analizar a talento humano en los procesos de selección de profesionales. La meta es levantar y/o adquirir toda información del aspirante, como comportamiento de una persona al ejecutar pruebas según diversas situaciones, como, por ejemplo, ambientes altamente exigentes y pasivos. Desde la perspectiva de evaluar habilidades blandas, cognitivas, técnicas; observación del comportamiento (abstracto, verbal, otras) clasificación de tipos de conductas. Llevar un registro y evaluación de todas las etapas durante el proceso de selección. Alles (2002) Desempeño por Competencias, Chiavenato (2002), (2009). Gestión del Talento Humano, Mertens Leonard (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.

5.6. Modelo de evaluación de desempeño por competencias

Este mide el desempeño del capital humano con relación a las responsabilidades del puesto que tiene que desempeñar, se enfoca en poder medir las competencias preestablecidas para las funciones que

desarrolla dentro de la organización. Alles (2002) Desempeño por Competencias, Chiavenato (2002), (2009). Gestión del Talento Humano, Mertens Leonard (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Méndez Álvarez, C. E. (2018) Cultura y Clima: Fundamentos para el Cambio en la Organización.

5.7. Modelo de evaluación por costes

Dentro de este enfoque se circunscribe la idea de que el capital humano no puede ser un gasto; cuánto es el valor del servicio prestado, la calidad, productividad y su rendimiento, entre otros, serán evaluados desde la perspectiva de costo-beneficio; cuánto cuesta ese recurso humano dentro de la organización, qué beneficio se obtiene y si brinda valor agregado y un retorno palpable a la organización. Podemos concluir con una visión integral y clara de la evaluación y/o gestión de desempeño en el ambiente de recursos humanos que se logra alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones. Con las herramientas necesarias para construir y emplear evaluaciones de desempeño efectivas, así como para alcanzar un ambiente laboral de alto rendimiento, al emplear estas herramientas, podremos mejorar el desempeño del talento humano y agregar valor a la organización en su entorno, haciéndola más competitiva. Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley.

6. Seguridad y salud organizacional

Es vital darle el lugar, el tiempo y la importancia a la seguridad y salud organizacional, desde todas las perspectivas, tanto físicas como psicológicas, entre las más destacadas. La salud laboral busca disminuir el riesgo de sufrir accidentes o enfermedades desarrolladas o incubadas durante el desempeño de las funciones laborales. Estas

se ven afectadas por factores como el lugar de trabajo, la higiene, la ergonomía o factores psicosociológicos. Cuidar la salud del capital humano beneficia tanto a las personas como a la organización. Analizaremos y detallaremos que la seguridad y salud laboral son responsabilidades fundamentales en las organizaciones, ya que inciden de manera directa en el bienestar y la integridad del capital humano. Evidenciaremos cómo la cultura de seguridad y salud laboral contribuye al clima organizacional que se traduce en un mejor rendimiento, competitividad y productividad, lo cual se evidencia en el compromiso del talento humano y la satisfacción laboral, lo que minimiza pérdidas concatenadas a accidentes y enfermedades laborales.

Debemos evaluar los diferentes tipos de riesgos laborales a los que el talento humano está expuesto, como biológicos, físicos, mecánicos, eléctricos, químicos y ergonómicos, internalizando de qué forma cada uno de ellos afecta la seguridad y salud del talento humano. Hay que analizar las medidas preventivas y de control necesarias para mitigar los riesgos y mantener el ambiente y entorno laboral saludable. Por otro lado, debemos realizar una evaluación de riesgos y detallar las metodologías y herramientas que se pueden utilizar para monitorear, identificar y evaluar los riesgos en el entorno laboral. Debemos desarrollar una evaluación de riesgos, evidenciando los factores de riesgo, diagnosticando las probabilidades y peligros en eventos o acciones, priorizando acciones profilácticas.

La matriz de riesgos nos brinda datos para analizar el riesgo, al describir cada evento como de impacto alto, medio o bajo, con los parámetros establecidos. Al momento de obtener los resultados donde se evidencie la situación de cada riesgo señalado, así

trazaremos la preponderancia de cada riesgo y buscaremos solución a cada uno. Esta herramienta será nuestro radar para evidenciar y clasificar los tipos de riesgos señalados, identificados, asignándoles niveles de prioridad según su gravedad y posible ocurrencia. La matriz de riesgos se convertirá en nuestra guía para tomar decisiones, evitar y/o mitigar los efectos a través de los recursos y/o acciones preventivas que debemos ejecutar.

Se debe evaluar un diseño preventivo para evitar riesgos laborales, así como la construcción de un plan de contingencia. Es de gran importancia contar con un plan integral que introduzca protocolos de actuación, acciones preventivas, mantener al talento humano capacitado y sistemas de respuesta ante situaciones de emergencia. Debemos desarrollar esta con sus características, necesidades específicas y acciones a considerar dentro de la organización.

Este apartado brinda una base sólida para asimilar la profundidad y la importancia de la seguridad y la salud dentro de la organización y el manejo que debemos brindar a los riesgos laborales oportunamente.

6.1 ¿Qué es la seguridad y salud laboral?

La seguridad y la salud laboral son un conjunto de aspectos relacionados con la salud y la seguridad en su espacio laboral, que debe tener especial atención con una prevención primordial de riesgos. El propósito es evitar que las personas del capital humano sufran lesiones y/o accidentes producto de las funciones laborales diarias.

Podemos definir **la seguridad y salud en el trabajo** como una disciplina que tiene como objetivo prevenir todas las acciones inseguras y garantizar un ambiente de trabajo seguro, a través de la disposición de los riesgos

provenientes del trabajo. Estas situaciones no solo se refieren a la **salud física**, sino que también a riesgos relacionados con la **salud mental** del capital humano. Entre tantos autores que han escrito sobre la seguridad y salud en el trabajo, abarcando tanto los riesgos físicos como los riesgos relacionados con la salud mental del capital humano, aunque no todos se enfocan exactamente en la misma definición podemos citar de manera indirecta como: Romero Sueiro (2020) Tipos de Riesgos laborales, Barrios, C. Paravic K. (2006) “Promoción De La Salud Y Un Entorno Laboral Saludable.

Puedo definir de una manera general en mis propias palabras que “la prevención de los riesgos laborales, son el conjunto de acciones encaminadas a mitigar o eliminar los posibles riesgos que puedan causar accidentes laborales o enfermedades ocupacionales como consecuencia de una labor desarrollada en el área de trabajo y/o por estrés laboral; por mal clima y ambiente laboral y/o mala dirección de los jefes, porque no saben gestionar, ni liderizar”.

Realizaremos un compendio resumido de algunos de los tipos de riesgos laborales; sin embargo, vamos a dedicarnos a profundizar algunos conceptos en la prevención de cada riesgo, que enumeramos a continuación:

6.2 Tipos de riesgos laborales

Después de haber leído, resumido y tomado notas de diferentes obras literarias podemos resumir los siguientes riesgos de una manera sucinta según los diversos autores que revisamos:

- **Riesgos físicos:** Son un factor que vemos a menudo en el ambiente y que puede causar daño si el capital humano está expuesto por tiempos prolongados a situaciones

de riesgo y/o acciones que puedan causar accidentes laborales.

- Riesgos químicos: Estos son producidos por sustancias químicas, las cuales pueden causar alergias, asfixias, quemaduras producidas por absorción, ingestión o inhalación.
- Riesgos biológicos: Son generados por la exposición a sustancias o gérmenes patógenos o microorganismos (hongos, bacterias, parásitos, virus). en un ambiente laboral poco inocuo que puede llevar al capital humano a enfermarse en su área de trabajo. El talento humano comúnmente expuesto a estos riesgos es del sector de la salud, laboratorios e instalaciones de investigación biológicas y científicas.
- Riesgo ergonómico: Estos pueden ser trastornos musculares y/o esqueléticos en el capital humano y son ocasionados por malas posturas, forzadas, movimientos inadecuados repetitivos y mal manejo de cargas en el área laboral o manejo inadecuado de peso o levantamiento. Aquí podemos citar del documento de la comunidad española “Bienestar Laboral Bloque 3 del Gobierno de España, la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales F.S.P.” Haines & Wilson, 1998. “La ergonomía participativa se define como una estrategia que involucra a las personas en la planificación y control de una parte significativa de su trabajo, con conocimiento y capacidad de influir en los procesos y sus resultados con el objetivo de alcanzar metas específicas, suficiente asociado con el control de problemas de ergonomía.
- Riesgos psicosociales: son las condiciones que se presentan en el ambiente y clima

laboral por situaciones directamente producidas por el estrés ocasionado por diversas situaciones laborales, como cargas laborales mal distribuidas, acoso laboral de distintas maneras que ocasionan miedo o temor, inestabilidad laboral producida por distintos factores. Son estas condiciones reales en áreas laborales relacionadas con el desempeño del trabajo en sí, su contenido y el desarrollo de las responsabilidades cotidianas. Estas afectan el desarrollo profesional del trabajador y su salud físico-mental. “Riesgos mecánicos”: Riesgos producidos por el uso de máquinas o el trabajo en alturas que pueden ocasionar accidentes de trabajo como atrapamientos, cortes, golpes, contusiones, caídas, etcétera.

- Riesgos Ambientales: Son conocidos como riesgos naturales o la posibilidad de catástrofes. Este tipo escapa al control organizacional. Las circunstancias pueden ocasionar daños en el área laboral a los bienes, tanto como a los colaboradores por estas situaciones. Sin embargo, es posible desarrollar acciones a tomar para responder ante una situación de riesgo ambiental y así mitigar y/o evitar daños irremediables al personal. Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. Psicología Organizacional (2005), Chaparro M (2011) Calidad de Vida Laboral, Barrios, C. y Paravic, K. (2006) Promoción de la Salud y un Entorno Laboral Saludable.

En el caso del **Riesgo Psicosocial** se desata toda una cadena de situaciones que son más comunes de lo que imaginamos y afectan a la organización de todas las formas, hasta sus cimientos, más allá de lo que creemos conocer. Pasaremos a continuación a ampliar un poco más este riesgo y cómo afecta al talento humano y a la organización de todas

las formas sin darnos cuenta.

Es evidente que los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo son una preocupación importante tanto para las organizaciones como para el talento humano. Estos riesgos se refieren a las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, que pueden afectar negativamente la salud mental, física y social de los trabajadores. Algunos de los efectos adversos de los riesgos psicosociales incluyen el estrés y el agotamiento. Es responsabilidad tanto de las organizaciones como del talento humano crear un entorno laboral saludable que promueva el crecimiento personal, el desarrollo y la expresión de la personalidad en su totalidad. Esto implica tomar medidas para identificar y abordar los riesgos psicosociales, así como fomentar la autoestima y el bienestar del capital humano.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2022). Algunos riesgos psicosociales asociados al clima y ambiente laboral son:

1. Carga de trabajo excesiva: Cuando los trabajadores tienen una cantidad de trabajo mayor a la que pueden realizar de manera efectiva, puede llevar a un aumento del estrés y la fatiga. Esto puede afectar tanto la salud mental como física de los trabajadores.
2. Falta de control sobre el trabajo: Cuando los colaboradores no tienen control sobre su trabajo, como la capacidad de tomar decisiones o de administrar su tiempo, puede llevar a una sensación de falta de autonomía y aumentar el estrés.
3. La falta de apoyo social: cuando hay que trabajar aislado, sin apoyo de los que dirigen y/o del equipo de trabajo, con las

tareas mal definidas o sin definir o sin la información adecuada, ni tiempo.

4. Exigencias contradictorias, poca claridad de roles y responsabilidades: Cuando los colaboradores no tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos, producto de un liderazgo ineficiente, el cual genera confusión y aumenta el estrés. También puede llevar a conflictos entre colegas y/o superiores.
5. Relaciones de trabajo difíciles: Las relaciones conflictivas entre compañeros de trabajo o con superiores pueden generar estrés y afectar la salud mental de los trabajadores. Un ambiente de trabajo negativo puede tener un impacto significativo en el bienestar emocional de los trabajadores.
6. Inseguridad laboral: La incertidumbre en cuanto a la continuidad del empleo o los cambios frecuentes en las condiciones de trabajo pueden generar estrés y ansiedad en los trabajadores.
7. Calidad de liderazgo: Se caracterizan por una actitud agresiva y la falta de claridad para comunicar los objetivos de trabajo. Este tipo de liderazgo está considerado como un factor de riesgo psicosocial para la organización y es nada productivo, pues genera condiciones laborales que deterioran la salud mental de los equipos.
8. Acoso Psicológico e Intimidación laboral (mobbing). El concepto de mobbing, también conocido como acoso psicológico, se refiere al maltrato verbal continuado y deliberado que sufre el talento humano por parte de otros individuos. Estas personas actúan de manera cruel con el objetivo de aniquilarlo o destruirlo

psicológicamente con el fin de forzar su salida de la organización, por el puro placer o por daños psicológicos del que lo emplea. Estas acciones pueden incluir métodos ilegales, ilícitos o que van en contra de un trato respetuoso, humanitario, profesional y atentan contra la dignidad del ser humano. Este riesgo es oportuno reconocerlo entre varios más y tomar medidas para minimizarlos o mitigar, como brindar apoyo y capacitación adecuada al talento humano, promover la participación y el empoderamiento de los colaboradores y fomentar un ambiente de trabajo saludable.

9. Falta de Crecimiento Profesional: Se identifica como el desinterés progresivo en sus responsabilidades e insatisfacción laborales. Esta situación causa que el talento humano se frustre, quede sin motivación laboral y, como resultado, no brinde el rendimiento que debe.

En este apartado de **riesgos psicológicos**, el estrés en el trabajo puede ser causado por la falta de control sobre las tareas asignadas, la mala comunicación y la falta de liderazgo efectivo. Estos factores pueden llevar a una sobrecarga de trabajo y a la falta de claridad en los roles y responsabilidades. El estrés laboral puede causar daños tanto al individuo (fisiológico y psicológico) como a la organización, ya que, al afectar la salud física y mental de los colaboradores, afecta el alcance de los objetivos y disminuye la eficiencia y la ejecución organizacional.

6.3 Bienestar laboral y su alcance

El concepto bienestar laboral y su evidencia histórica es una línea ideológica que promueve la salud física, mental y emocional del capital humano dentro de las organizaciones. Este enfoque reconoce que

los resultados positivos en el bienestar de los colaboradores tienen un impacto directo en la productividad y el éxito de las organizaciones.

El bienestar laboral se fundamenta sobre la base de que el capital humano es el recurso más valioso de una organización; por lo tanto, debe ser apoyado en todas las formas durante su vida laboral. Esto nos lleva a ofrecer un ambiente laboral más seguro y saludable, buscar la conciliación entre la vida personal y laboral, buscar el crecimiento y desarrollo personal y profesional, mantener acciones y servicios que atiendan las necesidades de los colaboradores.

Este proceso de bienestar laboral implica la participación activa de los colaboradores en las decisiones relacionadas con su bienestar. Se debe alentar la comunicación abierta y la colaboración entre colaboradores y la organización, de manera que el capital humano pueda contribuir en la construcción de un ambiente y clima laboral positivo y saludable.

En resumen, nos referimos a los esfuerzos desarrollados por la organización para mejorar la calidad de vida del capital humano, promoviendo su salud física, mental y emocional. Estos objetivos se logran a través de una visión participativa, activa de los colaboradores en el diseño y construcción de un clima y ambiente laboral saludable.

Podemos decir que el **bienestar laboral** se entiende como un conjunto de servicios y condiciones dentro de las organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores, fortaleciendo así sus relaciones internas y externas. También se asocia con un estado de satisfacción que los empleados alcanzan al desempeñar sus funciones en un ambiente laboral agradable y al recibir

reconocimiento por su trabajo, lo que impacta positivamente en su vida familiar y social. Además, la calidad de vida en el trabajo se logra mediante la humanización del entorno laboral, incluyendo una remuneración justa, seguridad y condiciones saludables, lo que fomenta un sentido de pertenencia e integración social.

¿Cuál es la importancia del bienestar laboral, en las organizaciones?

El bienestar laboral podemos definirlo según nuestro propio criterio como la capacidad de una organización para proporcionar a su talento humano un entorno de trabajo seguro y digno que les brinde satisfacción y estabilidad. Este entorno debe garantizarle acceso a una vida digna, la posibilidad de establecer relaciones interpersonales satisfactorias y oportunidades de crecimiento profesional. Todo esto contribuye a la salud física y mental de los empleados. En resumen, el bienestar laboral significa “estar bien” en todos los aspectos mientras se trabaja.

Podemos concluir algunos procesos según diferentes autores: Que el programa empresarial en general exprese claramente que el recurso humano integralmente, sin discriminación por sus funciones, responsabilidades, jerarquía o salario, sea tratado con respeto, escuchado con el mismo nivel de importancia que un cliente o un directivo o ejecutivo (empresa privada o sector público) y con la madurez psicológica que garantice transparencia y honradez, manteniendo estos parámetros a todos los niveles con canales claros y abiertos, que contemos con verdaderos líderes profesionales; tener en cuenta las necesidades básicas no solo con relación a instalaciones, sino también al acceso equitativo tanto en la comodidad como en la adquisición o accesibilidad.

Por ejemplo, tiendas dentro de las

empresas, acceso a crédito rápido, sistemas cooperativos, restaurantes, estacionamientos, transporte u otros beneficios. Una meta podría ser lograr, en los puestos de trabajo que lo ameriten, responsabilidades por objetivos, donde el recurso humano cumpla con los objetivos esperados de ellos y de acuerdo con sus responsabilidades con relación a la necesidad de la organización en los tiempos que se espera, más allá de una marcación paradigmática de cumplir con un tiempo estipulado.

Generar o incentivar el crecimiento laboral, profesional y de remuneración, sustentado en objetivos y metas alcanzadas tanto colectivamente como individualmente según sea la evaluación y necesidad organizacional.

6.4 Antecedentes de la psicología positiva en las organizaciones

Forbes (2013) “La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional”, (p 227). La psicología organizacional positiva, tiene su origen en las investigaciones de los psicólogos Seligman (2011) y Csikszentmihalyi, (1990) quienes en forma independiente orientaron sus estudios a la aplicación del método científico para conocer qué se necesita y cómo se logra el óptimo desarrollo humano. Abarcaron entre otros aspectos, los determinantes asociados al desarrollo de la creatividad y el sentido de flujo en las labores rutinarias, de manera tal que se incremente el sentido de felicidad por medio del disfrute de la labor cotidiana, potenciándose simultáneamente el desempeño laboral.

Para lograr una mejor integración del capital humano, las organizaciones han evolucionado hacia nuevas estrategias y han incorporado enfoques psicológicos en

su gestión, abordando a las personas de una manera más alineada con sus necesidades actuales. Es en este contexto donde emerge la psicología positiva.

- Diferencias con enfoques tradicionales en la psicología positiva, la cual se distingue de los enfoques tradicionales que suelen centrarse en las carencias, problemas o patologías mentales del ser humano. Tradicionalmente, la psicología industrial se enfocaba en corregir desequilibrios organizacionales.
- En contraste, la psicología positiva organizacional ve al ser humano como un ser integral con cualidades, habilidades, actitudes y virtudes que pueden ser potenciadas para mejorar la relación con el empleado. A continuación, revisamos brevemente los orígenes de este enfoque.

Seligman (1998) introduce por primera vez el concepto de la **psicología positiva**, utilizándola como una herramienta durante su presidencia en la Asociación Norteamericana de Psicología.

Posteriormente, psicólogos como Dan Gilbert (2006) y Csikszentmihaly (1990) retomaron y expandieron el trabajo de Seligman (1998), desarrollando lo que se conoce como **“la ciencia de la felicidad”**.

Los postulados del citado autor surgieron de su trabajo terapéutico con personas infelices, tomando como referencia a las personas felices para encontrar respuestas a la insatisfacción y la infelicidad de otros. En el siguiente apartado, nos centraremos en cómo este enfoque ha sido implementado en las organizaciones.

Las características de las organizaciones

positivas se han evidenciado en investigaciones que las organizaciones positivas buscan no solo el éxito financiero, sino que consideran a su fuerza laboral como su mayor activo. De este enfoque surge el concepto de “Organización saludable y resiliente” o (Healthy & Resilient Organization), **HERO** que se refiere a organizaciones que son tanto positivas como resilientes, desarrollando acciones planificadas y estratégicas con un enfoque integral para fortalecer simultáneamente a la organización y a los empleados.

Las acciones bajo el enfoque de la psicología positiva organizacional que ha adoptado la **POP** se caracterizan por: mantener talento humano o personas positivas. Según Seligman, los empleados positivos tienen atributos como tenacidad, coraje, humanidad, buen sentido del humor y compañerismo. No son egoístas, ni temen compartir conocimientos, y poseen una alta autoestima, un autoconcepto saludable y una gran confianza en sí mismos y en su potencial.

Además del concepto de **HERO**, la psicología positiva ha originado otros conceptos como **PERMA**, que también enfatiza la gestión de las emociones en los colaboradores.

Entre las características de **HERO** podemos mencionar: prácticas organizacionales saludables, recurso humano saludable y resultados de las organizaciones saludables.

Y el modelo **PERMA** descrito y desarrollado por Martin Seligman, que hoy en día es un referente para entender qué nos hace felices. Este modelo se compone de cinco elementos fundamentales para la realización y el análisis de la felicidad. Sus características son: **P**: “Positive Emotions”. Emociones

positivas: **E**: “Engagement”. Compromiso; **R**: “Relationships”. Relaciones positivas; **M**: “Meaning and purpose”. Propósito y significado, **A**: “Accomplishment”. Éxito y sentido del logro.

En resumen, la psicología positiva en las organizaciones es descubrir las características que contribuyen a una vida organizacional plena y saludable. Este enfoque estudia dos factores importantes: las características de los empleados positivos y los componentes de una organización positiva.

7. Clima, cultura y cambio organizacional

El clima organizacional se relaciona con la percepción que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo. Este clima es una manifestación más inmediata y observable de la cultura organizacional y puede variar con más facilidad que la cultura subyacente. Factores como el liderazgo, las políticas de la empresa y la estructura organizacional influyen significativamente en el clima organizacional. Un clima positivo puede mejorar la motivación, la satisfacción laboral y, en última instancia, la productividad de los empleados.

7.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas compartidas por los miembros de una organización. Esta cultura influye en cómo los empleados interactúan entre sí y con los actores (stakeholders) externos, afectando su desempeño y la efectividad organizacional. Richard Beckhard define la cultura organizacional como “un factor crucial en el desarrollo organizacional,

enfaticando valores como el respeto por las personas, la confianza, el apoyo, la igualdad de poder, la confrontación abierta de problemas y la participación en la toma de decisiones” (Gestiopolis).

7.2 Cultura organizacional

El cambio organizacional es el proceso mediante el cual una organización revisa y modifica sus estructuras, estrategias y prácticas para adaptarse a cambios internos y externos. Este cambio es necesario para mantener la competitividad y la relevancia en un entorno dinámico. Los modelos de cambio organizacional, como el de Kurt Lewin, que propone las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento, son fundamentales para entender y gestionar el proceso de transformación (Gestiopolis).

Para implementar un cambio organizacional efectivo, es crucial alinear el clima y la cultura organizacional. Un enfoque integrador considera las características específicas de la cultura organizacional existente y el clima actual para diseñar estrategias de cambio que sean aceptables y sostenibles. Esto implica un diagnóstico cuidadoso de la situación actual de la organización y la participación activa de todos los niveles jerárquicos en el proceso de cambio.

Este resumen proporciona una visión general de cómo el clima y la cultura organizacional influyen en los procesos de cambio dentro de una organización. Las referencias incluidas ofrecen una base teórica con credibilidad que ilustra la aplicación práctica de estos conceptos.

Conclusiones

La gestión integral de recursos humanos es un pilar estratégico para el éxito organizacional, tanto en la esfera pública como privada. Implementar prácticas eficaces de selección de personal, definición clara de roles y responsabilidades, y establecer perfiles alineados con los objetivos organizacionales son pasos fundamentales. Asimismo, un ambiente laboral saludable, una cultura inclusiva y respetuosa, y el desarrollo de líderes inspiradores fomentan equipos de alto rendimiento capaces de superar desafíos y alcanzar metas.

Reconocer y abordar el mobbing y otros riesgos psicosociales es esencial para mantener un entorno laboral saludable. La prevención de estas prácticas, junto con evaluaciones periódicas de desempeño y liderazgo, fortalece la confianza y el compromiso del talento humano, creando un círculo virtuoso de crecimiento organizacional.

La diferencia entre un jefe y un líder no solo reside en la autoridad, sino en la capacidad de inspirar, guiar y fomentar el trabajo en equipo. Los líderes deben priorizar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, estableciendo relaciones basadas en la comunicación efectiva y el respeto mutuo. Además, invertir en la formación continua no solo eleva las competencias individuales, sino que refuerza la competitividad organizacional.

Debemos adoptar un enfoque integral y estratégico en la gestión de recursos humanos asegura que las organizaciones puedan adaptarse a entornos dinámicos y alcanzar sus objetivos de manera sostenible. Esto no solo genera resultados inmediatos, sino que posiciona a las organizaciones como

referentes de éxito y bienestar en un mercado cada vez más exigente.

La estabilidad y trazabilidad en los procesos internos son fundamentales para una gestión eficiente de recursos humanos, garantizando un impacto positivo tanto en el desempeño de los colaboradores como en los resultados organizacionales. Este enfoque permite reducir redundancias, minimizar errores y aumentar la transparencia en la toma de decisiones, lo que favorece la creación de un entorno de trabajo más organizado y predecible.

La implementación de estrategias que no impliquen un mayor costo económico, como la optimización de flujos de trabajo, el establecimiento de procedimientos estandarizados y la adopción de tecnologías accesibles, resulta esencial. Estas acciones promueven una curva de aprendizaje manejable para los colaboradores, permitiendo que se adapten gradualmente a los cambios y mejoren su desempeño sin sentir una carga excesiva. Este enfoque reduce los costos asociados con la resistencia al cambio y la rotación de personal, generando un impacto económico positivo a mediano y largo plazo.

La estabilidad en los procesos también potencia la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y mantener la continuidad operativa. Al integrar prácticas como la capacitación continua y evaluaciones periódicas, se fomenta una cultura de mejora continua, en la que los colaboradores desarrollan habilidades relevantes para sus funciones. Esto garantiza que las operaciones se desarrollen de manera eficiente, maximizando el uso del talento disponible y los recursos existentes.

En resumen, una gestión de recursos humanos que priorice la estabilidad y trazabilidad en sus procesos, sin incrementar significativamente los costos, refuerza la capacidad organizacional para cumplir con sus

objetivos. Al mismo tiempo, crea un entorno propicio para que el talento humano prospere, consolidando la eficiencia, el compromiso y la sostenibilidad organizacional.

Referencias bibliográficas

- J. Campos (2006). Gestión y capacitación en la sociedad del conocimiento.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, 3a edición: McGraw-Hill
- J. Cruciani “Capacitación o gestión del conocimiento”
- Barrios, C. Paravic K. (2006) “Promoción De La Salud Y Un Entorno Laboral Saludable”
- Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley.
- CEGESTI Éxito Empresarial, “La Psicología Organizacional Positiva Y La Mejora Organizacional”, No. 227, 2013, autor: Roger Forbes Álvarez
- Chaparro, M. (2011) Calidad De Vida Laboral <https://michael-chaparro.blogspot.com/2011/>
- Chiavenato (2001). Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row.
- DC McClelland, RE Boyatzis Leadership motive pattern and long-term success in Formación Profesional.
- Gestiopolis. (n.d.). Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. Retrieved from Gestiopolis
- Chiavenato (2002) “Gestión del Talento Humano” Bogotá, Editorial McGraw Hill
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Harper & Row.
- Management
- MarthaAlles “Desempeño por competencias” Buenos Aires, Editorial Granica (2002)
- Méndez Álvarez, C. E. (2018). Cultura Y Clima: Fundamentos Para El Cambio En La Organización. Alfaomega. ISBN: 9789587783513.
- Mertens Leonard. (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la
- Romero Sueiro (2020) Tipos de Riesgos laborales
- Organización Mundial de la Salud (2022) World Mental Health Report <https://www.who.int/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>
- F. Palací (Ed), Psicología de la Organización, Madrid Pearson Prentice Hall pp. 349-376
- Salanova, M. Martínez I. M. y LLORENS, S. (2005).” Psicología Organizacional Positiva”. En
- Salanova, M. Martínez I. M. y LLORENS, S. (2014). “Una mirada positiva a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis Aportaciones desde el equipo de Investigación WONT. Papeles del Psicólogo, 35,22:30.

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Papeles del

Psicólogo / Psychologist Papers, 37(3), 177-184.

Seligman, M.E.P. (6 July 2011). "Flourish". Royal Society of Arts.

Eustorgio Enrique Otero Castillo

Profesional con estudios en Recursos Humanos y más de 24 años de experiencia, ingeniero industrial idóneo y en la fase final de la carrera de Derecho y Ciencias Políticas. Mi formación académica y experiencia respaldan competencias sólidas en la gestión estratégica del talento humano y el desarrollo organizacional.

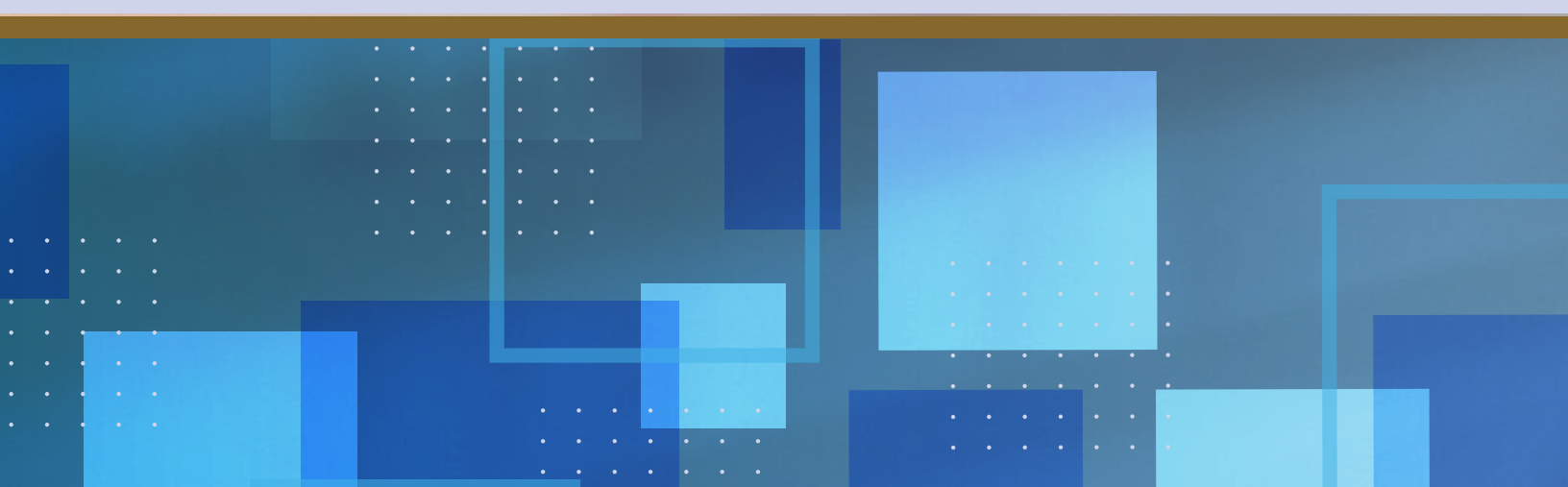
He liderado equipos interdisciplinarios y multidisciplinarios, implementando prácticas innovadoras y diseñando políticas de RRHH orientadas a mejorar el clima laboral, retener

talento y maximizar el desempeño. Mi trayectoria incluye la planificación y ejecución de proyectos complejos, priorizando el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y el liderazgo técnico como elementos clave para alcanzar objetivos organizacionales. Mi capacidad para adaptarme a entornos dinámicos, identificar áreas de oportunidad y proponer soluciones integrales ha sido fundamental para generar eficiencia, sostenibilidad y crecimiento en todos los niveles operativos.

Aplicación de una Metodología Integral en Peritaje Agrario

Application of a Comprehensive Methodology in Agricultural Expertise

Omar Alberto Saucedo Barba
Juzgado Primero Agrario de Coclé
omar.saucedo@organojudicial.gob.pa
<https://orcid.org/0009-0009-7191-4743>



Aplicación de una Metodología Integral en Peritaje Agrario

Application of a Comprehensive Methodology in Agricultural Expertise

Recibido: agosto 2024

Aprobado: diciembre 2024

Resumen

El peritaje agrario es fundamental para la resolución de los conflictos y la toma de decisiones relacionadas con el sector agropecuario. Sin embargo, en Panamá, la falta de una metodología integral ha generado un vacío en la evaluación objetiva de estas actividades. La investigación se propuso con el fin de explorar la aplicación de una metodología integral que aborde esta deficiencia, combinando técnicas de inspección, análisis científico y evaluación económica.

Con este propósito, se llevó a cabo una investigación con un enfoque cualitativo, que contempló la observación directa y la aplicación de entrevistas a los actores principales, como: Jueces, fiscales y peritos agrónomos, para comprender sus experiencias con la aplicación de la metodología, desde el punto de vista de sus funciones dentro del Derecho Agrario.

Los resultados obtenidos proporcionaron un enfoque riguroso y objetivo para la evaluación de actividades agrarias, lo que permitió tomar decisiones más informadas y promover la eficiencia y sostenibilidad en este sector. La implementación de esta metodología no solo mejoró la calidad de los informes periciales, sino que además contribuyó a una gestión más eficiente de los recursos naturales y al desarrollo sostenible de la agricultura y ganadería en Panamá.

Abstract

Agricultural expertise is essential for solving conflicts and taking decisions related to the agricultural field. However, in Panama, the lack of an integral methodology has generated a gap related to the objective evaluation of these activities. Finally, the following research was proposed with the goal of exploring the application of an integral methodology that addresses this deficiency; combining elements such as: supervision techniques, scientific analysis and economic evaluation.

For this reason, research with a qualitative approach was conducted including the direct observation and the application of interviews to the main actors, such as: judges, prosecutors and agronomist experts; in order to comprehend their experiences within the application of the methodology from the point of view of their duties inside the Agrarian Law.

The results obtained on the research provided a rigorous and objective approach for the evaluation of agricultural activities allowing to take well-informed decisions, and promoting the efficiency and sustainability in this field. Moreover, the implementation of this methodology not only improved the quality of expert reports, but also contributed to a more efficient management of the natural resources, sustainable development of agriculture and cattle farming in Panama.

Palabras Claves

Peritaje agrario, metodología de peritaje, derecho agrario.

Keywords

Agrarian expertise, expert opinion methodology, agrarian law.

Introducción

El peritaje agrario juega un rol fundamental en la resolución de conflictos y la toma de decisiones relacionadas con el sector agropecuario en Panamá. Sin embargo, a pesar de su importancia, se observa una falta de metodología que permita la evaluación precisa y objetiva de los casos de peritaje agrario en el país. Aunque el Código Judicial (1984) de Panamá establece las competencias de los peritos, el mismo carece de una guía metodológica clara que oriente la labor pericial. Esta situación plantea desafíos significativos tanto para los peritos agrarios como para las partes involucradas en estos procesos, ya que la falta de una metodología integral puede generar discrepancias, subjetividades y dificultades en la emisión de informes periciales confiables.

Ante este panorama, es imperativo aplicar una metodología que permita evaluar de manera objetiva y precisa los casos de peritaje agrario, garantizando la calidad, confiabilidad y justicia en los informes periciales, contribuyendo así al fortalecimiento del sector agropecuario y la seguridad jurídica en el ámbito rural.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal explorar la aplicación de una metodología integral para la evaluación de los casos de peritaje agrario en Panamá, específicamente en las provincias de Los Santos, Herrera y Coclé. Esta metodología busca proporcionar un marco

estructurado y unificado que permita evaluar de manera efectiva y rigurosa aspectos clave relacionados con la actividad agraria, como la eficiencia en el uso de recursos, la sostenibilidad ambiental y la rentabilidad económica, entre otros criterios relevantes.

Objetivos de la investigación

1. Explorar la aplicación de una metodología integral para la evaluación de casos de peritaje agrario en Panamá, con el fin de mejorar la calidad, objetividad y eficiencia de los informes periciales en el sector agrario, y así contribuir a una resolución más justa de los casos relacionados.
2. Analizar el estado actual del peritaje agrario en Panamá, para identificar desafíos y limitaciones en la calidad y objetividad de los informes periciales.
3. Describir el impacto de la implementación de la metodología integral en la calidad, objetividad y aceptación de los informes periciales para mejorar la percepción de los usuarios y autoridades del sector agrario de Panamá.

Justificación

La aplicación de una metodología permitirá establecer criterios técnicos, normativos y ambientales que aseguren la precisión y fiabilidad de los informes periciales. La implementación de una metodología proporcionará mayor certeza jurídica en la resolución de conflictos agrarios.

Esto beneficiará tanto a propietarios como a trabajadores del campo al contar con informes periciales confiables y objetivos, respaldados por una metodología científica.

Brindará herramientas y criterios claros para la evaluación de terrenos agrarios, determinar si existe actividad agraria, si dicha actividad es eficiente y racional; lo que facilitará la toma de decisiones en procesos judiciales y administrativos relacionados con temas agrarios. Esto reducirá la incertidumbre y el riesgo de decisiones basadas en criterios subjetivos o poco fundamentados.

Al integrar criterios ambientales en la metodología de evaluación pericial, se fomentará el desarrollo sostenible del sector agrario, promoviendo prácticas agrícolas responsables y respetuosas con el medio ambiente. Además, la implementación de una metodología elevará la imagen y credibilidad del profesional agrónomo ante la sociedad y las instituciones, al demostrar un enfoque profesional, científico y transparente en la evaluación de casos agrarios.

Viabilidad y factibilidad de la Investigación

La existencia de marcos legales y regulaciones relacionadas con el Derecho Agrario en Panamá, Código Agrario (2011), proporciona un contexto adecuado para la investigación. Asimismo, la presencia de instituciones y organismos vinculados al sector agrario y judicial respalda la ejecución del estudio.

La investigación puede desarrollarse en un plazo de entre cuatro (4) y seis (6) meses, considerando las etapas de diseño, recolección de datos, análisis y evaluación de resultados.

Existe personal capacitado en el campo de la agronomía, derecho agrario, metodología de

la investigación y peritaje que puede participar en la aplicación de la metodología integral. Además, se pueden establecer alianzas con expertos y profesionales para enriquecer el proceso de investigación.

La metodología tendrá un impacto significativo en la calidad de los informes periciales, la resolución de conflictos agrarios y el fortalecimiento del sector agrario en términos de seguridad jurídica y desarrollo sostenible.

Debe mencionarse, como aspecto importante para la realización de este estudio, que la información existente sobre metodologías de peritaje agrario en Panamá es escasa. Es cierto que el Código Judicial orienta sobre las funciones del perito, pero no provee al mismo de una metodología de peritaje agrario integral y sustancial.

Es de gran valor contar con una metodología de investigación para realizar la pericia y evaluar adecuadamente el predio o actividad agraria que en él se realice, para lograr de esta manera el mayor rigor científico, como explica Reyes-Legaza (2018):

Al hablar de metodología en Ciencias Sociales en general y del peritaje en Trabajo Social en específico, un aspecto a considerar, por obvio que parezca y que aquí se quiere plantear con énfasis, es la capacidad de la metodología en tanto garante de rigurosidad científica para posibilitar esquemas de indagación que, en campos problemáticos como el socio-jurídico, reclaman de medios procedimentales fundados de aproximación y reconstrucción de realidades en conflicto que entran al espacio judicial. (p. 1)

Esto concuerda con lo plasmado en el Código Judicial (1984) en su artículo 980, que establece realizar una pericia a nivel científico, lo que se expone a continuación:

Art. 980. La fuerza del dictamen pericial será estimada por el juez teniendo en consideración los principios científicos en que se funde, la relación con el material de hecho, la concordancia de su aplicación con las reglas de la sana crítica, la competencia de los peritos, la uniformidad o disconformidad de sus opiniones y demás pruebas y otros elementos de convicción que ofrezca el proceso.

Es fundamental señalar que la pericia del agrónomo o especialista en ciencias agropecuarias juega un papel de gran envergadura en los procesos agrarios. Es crucial en el ámbito judicial y en la resolución de conflictos relacionados con la tierra y los recursos naturales, con el deber de proporcionar evaluaciones técnicas precisas con fundamento científico y elaborando informes que sirven como pruebas en juicios. Asesora al tribunal sobre conceptos agrarios complejos, puede testificar como experto, determina daños y valoraciones de propiedades, y participa en mediaciones para facilitar acuerdos. Además, sus evaluaciones influyen en políticas públicas y promueven prácticas sostenibles, contribuyendo significativamente a la justicia y la gestión adecuada de los recursos agrarios.

Marco legal del derecho agrario: El marco legal y normativo del Derecho Agrario en Panamá está estructurado principalmente bajo el Código Agrario (2011). Este código regula las actividades relacionadas con el sector agropecuario, es esencial para la resolución de conflictos y la valoración de bienes y servicios agrarios.

Definición y alcance del peritaje

agrario: El peritaje agrario en Panamá se refiere a la actividad técnica y profesional de valoración de bienes agrarios, que incluye tierras, cultivos, infraestructuras agrarias y demás activos relacionados con la actividad agrícola y pecuaria. Los peritos agrarios son profesionales especializados que deben estar registrados y cumplir con los requisitos establecidos por la ley. Las funciones principales de un perito, sin importar la disciplina en la que es experto, están establecidas en el Código Judicial (1984). Podemos mencionar algunos artículos que remarcan la procedencia y práctica de la prueba pericial y dictámenes especiales, los cuales se exponen a continuación:

Procedencia y práctica. Art. 966.

Para conocer, apreciar o evaluar algún dato o hecho de influencia en el proceso, de carácter científico, técnico, artístico o práctico, que no pertenezca a la experiencia común ni a la formación específica exigida al Juez, se oirá el concepto de peritos.

Dictámenes especiales. Art. 981.

De oficio o a petición de parte, el Juez podrá ordenar:

1. Ejecución de planos, reproducciones fotográficas, cinematográficas u otras de carácter técnico o científico, de objetos, documentos o lugares, con empleo de medios o instrumentos mecánicos;
2. Los exámenes científicos necesarios para verificar las afirmaciones de las partes o la verdad material.
3. El informe debe indicar si la identidad de la persona cuya sangre ha sido examinada fue debidamente verificada e indicar el

tipo de método utilizado para llevar a cabo el examen;

4. La reconstrucción de hechos, para comprobar si se han producido o pudieron realizarse de una manera determinada. A estos efectos, podrá disponer que comparezcan los peritos y testigos; y
5. La entrega de informes o dictámenes, a corporaciones, academias, institutos, colegios, cámaras, laboratorios o entidades públicas o privadas, de carácter científico, técnico o artístico, cuando el asunto requiere operaciones o conocimientos de alta especialización.

Regulación y requisitos de los peritos agrarios: El profesional de las ciencias agropecuarias debe cumplir con ciertos requisitos para poder que realice las funciones como perito agrario. Incluyen poseer un título universitario en una disciplina agraria, contar con experiencia comprobada en el campo de no menor de dos (2) años certificado de idoneidad expedido por el Consejo Técnico Nacional de Agricultura de Panamá (CTNA).

Art. 978. Si la profesión o especialidad estuvieren reglamentadas, los peritos deberán tener el correspondiente título o certificado de idoneidad, en la profesión, ciencia, arte o actividad técnica especializada a que pertenezcan las cuestiones sobre las cuales deban dictaminar. Código Judicial (1984).

Normativa para la resolución de conflictos: En casos de disputas agrarias, el peritaje es la clave para la resolución de conflictos. El Código Judicial (1984) estipula que los informes periciales pueden ser solicitados por las partes en conflicto o

por autoridades judiciales o administrativas, y son considerados pruebas válidas en los procedimientos legales.

Sanciones y supervisión: El Código Penal (2007) contempla sanciones para los peritos que no cumplan con los estándares establecidos:

Art. 385. El testigo, perito, intérprete o traductor que, ante la autoridad competente, afirme una falsedad o niegue o calle la verdad, en todo o en parte de su declaración, dictamen, interpretación o traducción, será sancionado con prisión de dos a cuatro años. Cuando el delito es cometido en una causa criminal en perjuicio del inculcado o es la base sobre la cual una autoridad jurisdiccional dicta sentencia, la prisión será de cuatro a seis años.

Estado actual del peritaje agrario Desafíos y limitaciones actuales

Los desafíos en el peritaje agrario incluyen la falta de formación especializada, recursos limitados y un marco metodológico estructurado. Según Reyes (2014), los peritos enfrentan una carencia de aplicación de metodologías y formación continua, lo que afecta la precisión de sus evaluaciones. Por otro lado, Accorinti (2023) destacó las dificultades en la estandarización de los procedimientos periciales, lo cual genera disparidades en la calidad de los informes. Ambos autores puntualizan que la falta de metodologías en el peritaje afecta negativamente la calidad de los informes. Esta situación es común en informes agrarios proporcionados por agrónomos, quienes carecen de formación en temas de metodología de investigación y derecho agrario. En Panamá, este problema también

se presenta, ya que los peritos agrónomos muchas veces no cuentan con la capacitación adecuada en temas de peritaje.

Prácticas y procedimientos actuales

Los procedimientos actuales varían considerablemente. Conforme Accorinti (2023), muchos peritos dependen de métodos tradicionales que no siempre garantizan la objetividad, y documenta que algunos peritos utilizan criterios subjetivos debido a la ausencia de directrices claras y uniformes.

Teorías y modelos de peritaje agrario

Metodologías integrales

Diversas metodologías han sido aplicadas con éxito en la investigación en derecho. Según Villanueva (2013), la adopción de metodologías en México ha mejorado significativamente la objetividad y calidad de los informes. Esto deja expuesto cómo las metodologías bien estructuradas logran por sí mismas proporcionar rigor científico a las evaluaciones periciales. Además, Semprini (2015) resaltó la importancia de los protocolos estandarizados para asegurar la consistencia y transparencia en los informes periciales.

Estudios de caso y ejemplos prácticos

Los estudios de caso en otros países ofrecen lecciones valiosas. Por ejemplo, en España, la implementación de una metodología integral ha sido documentada por Rodríguez et al. (2017), mostrando mejoras en la precisión y transparencia de las evaluaciones. En Venezuela, Díaz (2020) detalló cómo la capacitación continua de investigadores en nuevas metodologías ha elevado los estándares de los informes. En Colombia, Sánchez y Pinto (2023) describieron la integración de técnicas avanzadas de análisis de suelos, que han optimizado el proceso de investigación.

Impacto de metodologías en la calidad y objetividad

Calidad de los informes periciales

La implementación de metodologías ha demostrado mejorar la calidad de los informes periciales. Según Barquero (2022), estas metodologías promueven la validez de las conclusiones de los estudios. Asimismo, la investigación de Oblitas-Falero (2023) indicó que la formación continua en metodologías es crucial para mantener altos estándares de calidad y validez de los resultados.

Objetividad y transparencia

La objetividad y transparencia son esenciales en los informes periciales. Moreira-Macías (2023) discute cómo la transparencia en los procedimientos y la documentación detallada de cada paso del proceso pericial aumentan la confianza de los usuarios en los informes. La investigación de Gómez (2021) también respalda que la estandarización de los métodos periciales contribuye a una mayor objetividad.

Materiales y métodos

Diseño de la investigación

El estudio siguió un diseño cualitativo con un enfoque fenomenológico para explorar las experiencias y percepciones de los actores principales dentro de los procesos agrarios y que se encuentran estrechamente relacionados con el peritaje agrario y la evaluación de los informes proporcionados por los peritos en las provincias de Los Santos, Herrera y Coclé. La fenomenología fue elegida por su capacidad de profundizar en cómo los individuos perciben e interpretan su realidad profesional y normativa, ya que “es la esencia de la experiencia compartida” (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2023, p. 573). Este diseño permitió captar las vivencias subjetivas y las interpretaciones de los peritos respecto a su práctica, así como las perspectivas

de los jueces y fiscales en cuanto a la calidad, objetividad y eficiencia de los informes periciales y la resolución de conflictos.

Descripción de la muestra

La muestra utilizada fue de tipo intencionada no probabilística, conformada por tres (3) peritos agrarios (incluido el autor) pertenecientes al Órgano Judicial, tres (3) peritos privados o externos al Órgano Judicial, dos (2) Jueces agrarios y cuatro (4) Fiscales del Ministerio Público. Estos participantes fueron seleccionados mediante muestreo intencional, con el objetivo de incluir a participantes con una amplia gama de experiencia y conocimientos sobre el marco legal y normativo del derecho agrario. Los criterios de inclusión fueron: ser Juez Agrario, Fiscal con experiencia en casos de índole agrario, perito agrario, tener experiencia en el campo y participar activamente en evaluaciones agrarias.

Procedimiento

El procedimiento se llevó a cabo en varias fases. Primero, se contactó a los potenciales participantes mediante correo electrónico, llamadas telefónicas y visita personal a su lugar de trabajo, explicándoles los objetivos del estudio y solicitando su consentimiento informado. Las entrevistas se realizaron en su lugar de trabajo para los peritos y Jueces del Órgano Judicial (Los Santos, Herrera y Coclé), al igual que los fiscales. Para el resto de los participantes, las entrevistas se realizaron en lugares acordados con ellos o a través de llamada telefónica, asegurando un ambiente cómodo y privado que facilitara la conversación abierta y honesta.

La metodología que se propuso para la investigación incluyó los siguientes pasos:

1. Definición de los objetivos del peritaje:
Cada peritaje comenzó con una clara

definición de los objetivos específicos, estableciendo el alcance y las expectativas del informe pericial, determinados con base en las preguntas solicitadas por el tribunal.

2. Recopilación de información: Se realizó una exhaustiva recopilación de información relevante, incluyendo datos históricos, legales y técnicos sobre la propiedad o terreno agrario en cuestión. Esta etapa también incluye la revisión de documentos y registros relevantes.
3. Aplicación de instrumentos de medición: Se emplearon diversas herramientas y tecnologías, como Sistemas de Información Geográfica (SIG), para obtener datos precisos y detallados del terreno, la actividad agraria y otros aspectos importantes.
4. Análisis de datos: Los datos recolectados fueron analizados utilizando métodos cualitativos y cuantitativos para identificar patrones, tendencias y cualquier otra información crucial para el peritaje.
5. Elaboración del informe pericial: Se redactaron informes periciales detallados, siguiendo un formato integral de metodología de investigación científica, asegurando la coherencia, precisión y objetividad. Los informes incluyen hallazgos, análisis y conclusiones basadas en los datos recolectados.
6. Validación: Los informes fueron revisados y validados por expertos y autoridades en derecho agrario para asegurar la calidad y fiabilidad. Esta etapa incluyó la verificación de datos y la evaluación de la consistencia del análisis.

7. Rendir informe pericial en audiencia de fondo: Finalmente, los informes periciales fueron presentados en audiencia de fondo, donde los peritos exponen sus hallazgos y responden a preguntas y comentarios de las partes interesadas y las autoridades.

entrevistas semiestructuradas, en formato de escritura a mano. Las preguntas se diseñaron para explorar seis áreas clave relacionadas con los objetivos de la investigación: desafíos y limitaciones, elementos y criterios actuales, percepciones y necesidades, experiencias y prácticas exitosas, impacto de la metodología integral, recomendaciones y pautas.

Estrategia de recogida y análisis de datos

Recogida de datos

La recogida de los datos se efectuó mediante

Análisis de datos

Tabla 1: Análisis de las entrevistas realizadas a Jueces, Fiscales y peritos agrónomos año 2024.

Fase del Análisis	Descripción de la Actividad	Resultados Obtenidos
Familiarización con los Datos	Lectura detallada y repetida de las transcripciones de las entrevistas para comprender el contenido y tono general de las respuestas.	Se observó una inclinación hacia la mejora de la precisión y transparencia en el peritaje agrario. Los participantes mencionaron la necesidad de implementar tecnologías para obtener datos más detallados y reducir el tiempo de evaluación. Además, se identificó una preocupación común por la inconsistencia de métodos y falta de capacitación en el uso de herramientas modernas.
Codificación Inicial	Codificación de palabras y frases clave en las respuestas para identificar patrones y temas recurrentes.	Se generaron los siguientes códigos: “Precisión en evaluaciones” “Métodos inconsistentes” “Capacitación limitada”
Búsqueda, Definición y Nominación de Temas	Agrupación de códigos en temas amplios para identificar conexiones entre las ideas clave	Los códigos fueron agrupados en los siguientes temas: Eficiencia y precisión, adopción de tecnologías, Estandarización de metodologías y capacitación del personal.
Escritura del Reporte de Investigación	Redacción de un análisis integrado de los hallazgos para presentar una interpretación coherente de los resultados.	En el reporte, se presenta un análisis detallado de cada tema. Eficiencia y precisión: Los participantes creen que una metodología más precisa reduciría los conflictos en la valoración de tierras. Adopción de tecnologías: La incorporación de tecnologías como el SIG fue vista positivamente, aunque algunos mencionaron el costo y la necesidad de formación. Estandarización de metodologías: Se resaltó que los métodos actuales generan resultados inconsistentes y se expresó apoyo para una metodología estandarizada. Capacitación del personal: Se reconoció que la falta de capacitación podría ser un obstáculo.

Fuente: Saucedo (2024)

Medidas encaminadas a la fiabilidad y validez del estudio

Para asegurar la fiabilidad y validez del estudio, se implementaron varias medidas:

- **Comparación:** Se compararon los hallazgos de diferentes participantes para identificar patrones comunes y diferencias.
- **Revisión por pares:** Se solicitó retroalimentación de expertos en el campo de la investigación científica para validar

la interpretación de los datos.

- **Muestra diversificada:** Se incluyó a peritos, jueces y fiscales con diversas experiencias y trayectorias en el campo del derecho agrario, para capturar una amplia gama de perspectivas.
- **Transparencia en el procedimiento:** Se documentó detalladamente cada etapa del proceso de investigación para asegurar la reproducibilidad y la transparencia.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación indican que la implementación de una metodología integral en el peritaje agrario impacta positivamente la calidad y objetividad de los informes periciales. Los participantes en el estudio, actores de los procesos agrarios, reportaron una mejora sustancial en la precisión y consistencia de las evaluaciones, atribuibles a la estandarización de los procedimientos. Este hallazgo subraya la eficiencia de un enfoque metodológico estructurado para fortalecer la validez y confiabilidad de los peritajes.

El análisis del estado actual del peritaje agrario en Panamá reveló varios desafíos y limitaciones en la calidad de los informes. Entre los desafíos más apremiantes se identificaron:

Falta de formación especializada: La carencia de capacitación formal y continúa en metodologías periciales específicas y en Derecho Agrario para los peritos lo que afecta la calidad de los informes.

Limitación de recursos: La escasez de herramientas tecnológicas y el acceso limitado a laboratorios para análisis de muestras y la falta de equipos adecuados para la recolección de pruebas de campo, limitan la capacidad de realizar evaluaciones exhaustivas y precisas.

Los usuarios y las autoridades del sector agrario reportaron una mayor confianza en los informes elaborados bajo esta nueva metodología debido a su mayor objetividad y transparencia. La documentación detallada de cada etapa del proceso pericial, el respaldo en datos cuantificables y la trazabilidad de la información, contribuyen a una mayor comprensión y aceptación de los resultados. En consecuencia, se observa un fortalecimiento del sistema de justicia agraria al contar con peritajes más sólidos y confiables.

Referencias bibliográficas

- Accorinti, J. P. (2023). El proceso de estandarización de las prácticas forenses como factor determinante en la calidad de los resultados. El rol de la Organización de los Comités por Área Científica para las Ciencias Forenses (OSAC). *Minerva*, 2(6), 46–54. <https://ojs.editorialiupfa.com/index.php/minerva/article/view/121>
- Armuelles, Y., Rodríguez, N., Trotman, D., Vázquez, A., y Zambrano, J. (2023). Estandarización y retos éticos en la redacción de informes periciales aplicados a la práctica forense. *Revista Semilla Científica*, 1(4), 677–686. <https://doi.org/10.37594/sc.v1i4.1308>
- Barquero-Morales, W. G. (2022). Análisis de Prisma como Metodología para Revisión Sistemática: una Aproximación General. *Saúde em Redes*, 8 (sup1), 339–360. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2022v8nsup1p339-360>
- Código Agrario. Ley 55 de 2011. 30 de mayo de 2011, (Panamá).
- Código Judicial. Ley 29 de 1984. 6 de diciembre de 1984, (Panamá).
- Código Penal. Ley 14 de 2007. 18 de mayo de 2007, (Panamá).
- Díaz de Salas, Y. (2020). Mirada Fenomenológica desde las Competencias Investigativas en las Líneas de Investigación de la UNESR. *Revista Científica*, 5(15), 269-287, e-ISSN: 2542-2987. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.13.269-287>
- Gómez-Lara, V. B. (2021). Incidencia de la prueba pericial contable y tributaria en el tribunal contencioso administrativo y tributario.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza-Torres, C. (2023). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2a. Ed.). México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Moreira-Macías, E. L. (2023). Importancia, características y responsables de los informes periciales de avalúo de bienes inmuebles. *Diseño arte y arquitectura*, (15), 91–106. <https://doi.org/10.33324/daya.vi15.708>
- Oblitas-Falero, Y. E. (2023). La calidad de los informes periciales en sus diversas modalidades de falsificación de firmas en el departamento de grafotecnia de la Policía Nacional del Perú, Lima 2022.
- Reyes-Legaza, C. (2014). El Oficio de Perito Trabajador Social: Reflexiones Acerca de la Construcción y Fundamentación del Peritaje Social. / The Profession of Social Worker Expert: Reflections about the Construction and Foundation of Social Expert Appraisal. *Rumbos TS. Un Espacio Crítico Para La Reflexión En Ciencias Sociales*, (9), 113-128. <https://revistafacso.ucentral.cl/index.php/rumbos/article/view/117>
- Reyes-Legaza, C. (2018). Una mirada metodológica al peritaje social: análisis, consideraciones y propuesta situada. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, (89), 4.
- Rodríguez-Navas, P. M., Solá, N. S., y Rius, M. C. (2017). Metodologías de evaluación de la transparencia: procedimientos y problemas. *Revista latina de comunicación social*, (72), 818-831.
- Sánchez, C. O. y Pinto, E. A. (2023). Evaluación de aptitud del suelo para actividades agrícolas en Plato, Magdalena mediante las herramientas avanzadas de análisis espacial.

- [Diplomado de profundización para grado]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/59650>
- Semprini, G. (2015). Estandarización de procedimientos y protocolos del laboratorio de Informática Forense. In Simposio Argentino de Informática y Derecho (SID 2015)-JAIIO 44 (Rosario, 2015).
- Villanueva, V. H. (2013). El ejercicio del peritaje antropológico en Chihuahua. El escenario jurídico. *Diario De Campo*, (11), 17–23. <https://www.revistas.inah.gob.mx/index.php/diariodecampo/article/view/3243>

Omar Alberto Saucedo Barba

Ingeniero Agrónomo Zootecnista con amplia experiencia en el sector agropecuario. Actualmente, me desempeño como perito agrónomo del Órgano Judicial, asignado al Juzgado Primero Agrario de Coclé. Docente universitario, de educación media en la cátedra tecnología de la producción pecuaria y maestro de agropecuaria en el Ministerio de Educación (MEDUCA), contribuyendo a la formación de nuevos profesionales.

Además, consultor agropecuario, brindando asesoría técnica a productores y empresas. Mi trayectoria incluye la coordinación de campo en el área de producción pecuaria, liderando proyectos enfocados en la mejora de sistemas productivos. Comprometido con la investigación y la implementación de tecnologías innovadoras en el ámbito agropecuario.

**Relación entre instituciones y ciudadanos:
atención eficiente, menos burocracia y
trámites más expeditos**

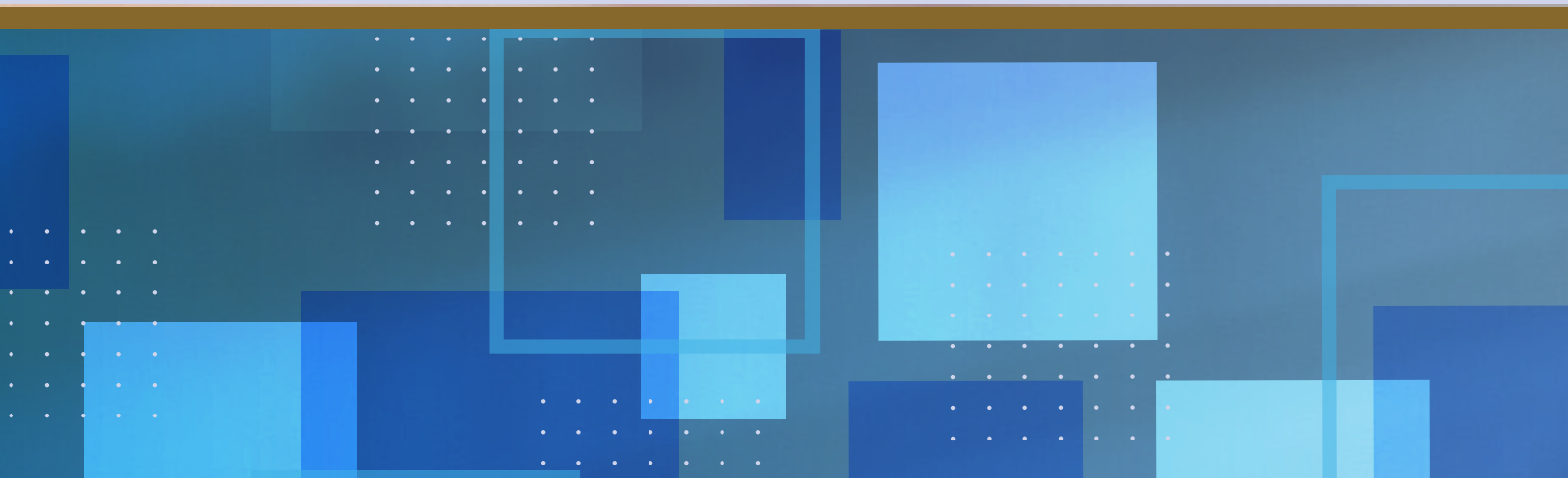
**Relationship between institutions and citizens:
efficient service, less bureaucracy,
and faster procedures**

Yareth N. Murillo Chávez

Asistente de Juez

yareth.murillo@organojudicial.gob.pa

009-0005-2095-0059.<https://orcid.org/>



Relación entre instituciones y ciudadanos: atención eficiente, menos burocracia y trámites más expeditos

Relationship between institutions and citizens: efficient service, less bureaucracy, and faster procedures

Recibido: mayo 2024

Aprobado: diciembre 2024

Resumen

Durante décadas, los ciudadanos panameños y extranjeros que requieren realizar diligencias de cualquier índole en distintas instituciones del país, como lo son el Ministerio Público y el Órgano Judicial, comúnmente les aqueja los trámites excesivos, el requerimiento de documentos previamente no establecidos y la demora tanto en la atención como en la culminación de la gestión.

Resulta imprescindible dirigir la atención a los ciudadanos para la consecución de sus solicitudes de manera más eficiente, disminuyendo la burocracia existente en dichas entidades y que todo se realice de manera más expedita. Para lograr esto, es necesario robustecer el uso de la tecnología, tal y como lo señala el estudio realizado por Jafari y Hossain (2014), aumentando la recepción de solicitudes mediante vía electrónica, y que el ciudadano logre percibir que su trámite culmine en un plazo apropiado. La capacitación de los funcionarios también permitirá mejorar la atención al ciudadano, lo que a su vez generará un elevado nivel de satisfacción en la población del país.

Abstract

For decades, Panamanian and foreign citizens who need to carry out any type of procedure in different institutions of the country, such as the public ministry and the judicial body, are commonly plagued by excessive procedures, the requirement of documents not previously established and the delay in both the attention and the completion of the procedure.

It is essential to direct attention to citizens in order to obtain their requests in a more efficient manner, reducing the bureaucracy existing in these entities and so that everything is done more expeditiously. To achieve this, it is necessary to strengthen the use of technology, as indicated by the study carried out by Jafari and Hossain (2014), increasing the reception of requests electronically, and so that citizens can perceive that their procedure is completed within an appropriate time frame. The training of officials will also allow for improved attention to citizens, which in turn will generate a high level of satisfaction in the country's population.

Palabras Claves

Burocracia, instituciones, ciudadanos, trámites, tecnología

Keywords

Bureaucracy, institutions, citizens, procedures, technology

Introducción

La realización de trámites en las instituciones públicas de Panamá, como el Ministerio Público, el Órgano Judicial, Municipio de Panamá y los distintos ministerios que conforman el Estado panameño, a menudo genera una sensación de incomodidad en los ciudadanos. Esta percepción está arraigada en la experiencia de que los procesos administrativos suelen ser lentos y burocráticos, caracterizados por largas filas y la solicitud de documentos que, en muchos casos, no fueron previamente informados. Esta situación crea una expectativa generalizada de que la gestión pública es demorada, lo que contribuye a la insatisfacción de la población. Para mejorar esta experiencia, es esencial implementar reformas que agilicen los procedimientos y reduzcan la carga administrativa innecesaria, lo que podría resultar en una mayor satisfacción y confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

Todo adulto residente en Panamá ha tenido que tramitar en alguna de nuestras instituciones, ya sea la obtención de cédula por primera vez, apostilla de documentos, renovación de pasaporte, creación de empresas, inscripción de propiedades, entre otros. Aunque existen oficinas públicas en las que se pueden realizar algunos trámites en línea, existen muchos otros que requieren que nos desplazemos de manera física a realizarlos. Además, no todos aquellos que requieran hacer un trámite y pueden gestionarlo en línea tiene la destreza necesaria para realizarlo.

El Concepto de Burocracia

La palabra burocracia proviene del francés *bureaucratie*, y este de *bureau*, oficina, escritorio, y *cratie*: cracia, “Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.” (Real Academia Española, s.f). Además, entre otras definiciones la RAE señala que el concepto burocracia

“Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios” (Real Academia Española, 2023)

De igual forma, se puede entender que “es un modo de organización que tiene como función establecer un orden, a través de la división del trabajo y de una estricta cadena de mando en la que se ejerce un control jerárquico”, actualmente, el término alude a un modo más amplio de administración y de gestión. (Donprofe.com, definición de Burocracia).

Ahora bien, “mejorar la ejecución de las tareas a través de procedimientos establecidos, de forma eficaz y eficiente, apoyando en la disminución de gastos.” Sin embargo, frecuentemente se presentan críticas por estos formalismos, ya que nos obligan a seguir un conjunto de normas que, en la mayoría de las situaciones, hace que la gestión de cualquier trámite demore en demasía. (Max Weber, 1922).

El Concepto de Institución

Una institución se conceptualizada como cada una de las organizaciones fundamentales de una sociedad, Estado o Nación. Todo ámbito tecnológicamente especializado, caracterizado por orientarse a la satisfacción de necesidades sociales, determinadas, según un conjunto de actividades bien definidas, coordinadas y jerarquizadas entre sí, que constituyen papeles a desempeñar por los individuos (Ministerio de Economía y Finanzas 2015, p. 204).

Las instituciones del país están al servicio del pueblo, por ello es indispensable que realicen todas las adecuaciones necesarias para que, siguiendo lineamientos y parámetros establecidos, cada ciudadano reciba una atención apropiada. En este sentido, la

Constitución Política (1972) establece en su artículo 146 que la administración pública debe estar al servicio del interés general y funcionar de manera eficiente para garantizar el bienestar de la ciudadanía.

Tenemos que actualmente la República de Panamá cuenta con diversas instituciones:

Gobierno Central:

- **Órgano Legislativo**
- **Órgano Ejecutivo:**
 - Ministerios
 - Instituciones Descentralizadas
 - Empresas Públicas
 - Intermediarios Financieros (Asamblea Nacional de Panamá, 1972).
- **Órgano Judicial**
- **Organismos e Instituciones Independientes**
- **Régimen Municipal:**
 - Municipios
 - Juntas Comunales
- **Régimen Provincial:**
 - Gobernaciones. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

El Concepto de Ciudadano

Con relación al concepto de Ciudadano, tenemos que “es todo habitante de una ciudad que posea aptitud para el ejercicio de sus derechos políticos, tanto activos como

pasivos” (Casado, 2015, p. 73).

Ahora bien, todo ciudadano que se apersona a una institución, además de los derechos de atención eficiente, menor burocracia y tramitación expedita de su solicitud, tiene el deber de presentar en debida forma su petición y con los requisitos previamente establecidos. En este sentido, el Decreto Ejecutivo No. 2 (2006), que regula la gestión de los trámites administrativos en las entidades públicas, establece que las solicitudes deben cumplir con los requisitos específicos y que el procedimiento debe ser claro, accesible y ágil para los ciudadanos.

Innovación Gubernamental

Mejora de la gestión pública es una de las principales necesidades de Panamá, ya que tanto las personas naturales como jurídicas que realizan solicitudes ante las entidades públicas deben recibir un servicio eficiente y de calidad. La atención al público debe ser considerada una prioridad, y los ciudadanos merecen una experiencia de servicio que, al menos, iguale los estándares de satisfacción que ofrecen las empresas del sector privado. Diversos informes y estudios sobre la administración pública han subrayado la importancia de optimizar estos procesos, destacando que una gestión eficiente no solo mejora la confianza en las instituciones, sino que también contribuye a la transparencia y la efectividad en la atención de las demandas de la ciudadanía (World Bank, 2014; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2017).

Actualmente, existe la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG), encargada de:

planificar, apoyar, coordinar, emitir directrices, supervisar, colaborar y promover el uso óptimo de las

tecnologías de la información y comunicaciones en el sector gubernamental para la modernización de la gestión pública, así como recomendar la adopción de políticas, planes y acciones estratégicas nacionales relativas a esta materia (Ley 65, 2009).

“La AIG, entidad responsable de la modernización del Estado, mediante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs)” (Ley 65, 2009).

Actualmente, la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) tiene proyectos como la operación del 311 del Centro de Atención Ciudadana (Resolución No. 153-2012), los trámites electrónicos de ciudadanos con el Estado (Resolución No. 52-2014), Panamá Sin Papel (PSP) (Ley 51 de 2008), sistemas de citas médicas y expedientes electrónicos (Resolución No. 34-2015), y el sistema informático que respalda la implantación del Sistema Penal Acusatorio (SPA) (Resolución No. 63-2015), entre otros. Estos son algunos de los proyectos que lleva a cabo esta institución con la finalidad de brindar un servicio de calidad, diligente y transparente a la ciudadanía. También podemos ver mejoras en otros proyectos como los Municipios Digitales, que buscan la modernización, gestión y conectividad, transformando las plataformas digitales de los Municipios de Panamá. Se han iniciado tres (3) fases que permiten, entre otras cosas, la tramitación en línea de solicitudes de contribuyentes (Resolución No. 102-2016). Resulta indiscutible la intención del Estado, por intermedio de esta institución, de optimizar la calidad de atención del ciudadano; no obstante, ¿por qué aún no se percibe mejora en la atención de la gestión pública?

Atención Eficiente, menos burocracia y trámites más expeditos

Ahora bien, señala la Constitución, 2004, artículo 41 que:

Toda persona tiene derecho a presentar peticiones y quejas respetuosas a los servidores públicos por motivos de interés social o particular, y el de obtener pronta resolución. El servidor público ante quien se presente una petición consulta o queja deberá resolver dentro del término de treinta días.

Aunque en la República de Panamá se requiere adherirse a los marcos legales, también se requiere mejorar la eficiencia y rapidez de los procesos administrativos. Se percibe una carencia en la puesta en marcha de procesos de mejora continua en algunas entidades públicas, la que se evidencia, por ejemplo, en la incoherencia de la información suministrada al público, notándose diferencias entre los datos divulgados y los requerimientos reales. Un caso ilustrativo de esta problemática se aprecia al comparar la información contenida en las páginas web institucionales que pueden señalar un grupo concreto de requerimientos documentales, como la copia de cédula de identidad personal (o equivalente), y al apersonarse a la institución los funcionarios a menudo solicitan documentación o requisitos adicionales no especificados en los canales oficiales de comunicación. Esta discrepancia entre la información pública en línea y los requerimientos in situ genera para el ciudadano una serie de inconvenientes o incomodidades que afectan incluso a personas en grado de vulnerabilidad que hacen grandes esfuerzos para acceder a los servicios públicos, como gastos extra de tiempo (desplazamientos extra, esperas), y recursos financieros adicionales no presupuestados. Este escenario puede dificultar e incluso obstaculizar la conclusión exitosa del proceso, perjudicando la experiencia del

usuario, quién en muchas ocasiones, termina con la imposibilidad de culminar el trámite.

Es importante robustecer el servicio al cliente, que, a diferencia de la atención al cliente, involucra un conjunto de acciones y estrategias fundamentadas en el proceso cíclico de comercialización dirigidas a satisfacer las necesidades del consumidor. En cuanto a la atención al cliente, una persona puede nacer con aptitudes de buena comunicación y servicio, pero estos factores pueden ser moldeados o anulados por el entorno, lo cual es una situación común en muchas entidades públicas (Morales, 2019). De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales (CIEPS), la capacitación constante de los funcionarios en atención al cliente es fundamental para mejorar la calidad de los servicios públicos, especialmente aquellos que implican interacción directa con los ciudadanos (CIEPS, 2021). En este sentido, resulta evidente la necesidad de capacitar a los funcionarios de cada entidad, particularmente aquellos que atienden al público. Sin embargo, esto debe ir acompañado de una serie de mejoras, como evitar reprocesos, dar seguimiento efectivo a los trámites (que realmente culminen en periodos menores a 30 días), y asegurar que haya soporte siempre disponible, ya que con frecuencia nos encontramos con que la página web está caída o que, al acudir a la oficina, no podemos recibir la atención debido a fallos en el sistema. Esta situación disminuiría considerablemente si se crearan diversas opciones de atención, ya que debemos considerar que los panameños o extranjeros que realizan trámites a menudo solicitan permisos en sus trabajos, y no lograr culminar el proceso en el tiempo esperado resulta en frustración.

El autor antes mencionado nos brinda estrategias que mejoran el servicio al cliente

de varias formas y estrategias, a saber:

- Un programa de estudio sobre el tema (capacitación) a cada entidad gubernamental, dirigido específicamente a las personas que a diario interactúan con el público. Para llevar a cabo este punto, debemos determinar dentro del organigrama de la entidad, quiénes son las personas donde se debe enfocar las acciones de aprendizaje y mejoras en el servicio al cliente.
- Paralelo al punto anterior, se debe capacitar a todo el personal sobre el Servicio al Cliente interno, es fundamental que los compañeros de trabajo tengan una buena relación entre ellos y esto lleva al trabajo en equipo.
- Contratar empresas para llevar seminarios, talleres y charlas periódicamente para que el personal no pierda el “impulso” sobre este tema.
- Realizar evaluaciones y controles periódicamente.
- Seleccionar “líderes” en cada sección que lleven el mensaje de servicio a sus compañeros, ellos son los que finalmente van a hacer el trabajo de inducción a las personas que vayan ingresando a la entidad respectiva. Usar el “empoderamiento”.
- La selección de personal que tiene que ver con el Servicio al Cliente de cada institución es muy importante; debe involucrarse también el departamento o unidad de recursos humanos de la entidad. En este punto, y teniendo en cuenta los contratos laborales, podemos hacer un contrato “especial” con una o unas cláusulas diferentes a los demás

empleados, como sucede con algún tipo de trabajador, y podemos incluir una, que tenga que ver con el desempeño y evaluación en la atención al cliente, con sanciones, suspensiones si es el caso, para que la función sea más específica y el desempeño en el área mucho mejor.

- El Servicio al Cliente no solamente es atender bien al público; tiene que ver con varios factores, la oportuna señalización, la limpieza de los salones, pasillos, baños; con la buena distribución de las áreas y también con la rapidez en la atención sin tanta burocracia.
- Inclusión de campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación;

campañas institucionales coordinadas con el objetivo y las acciones que estén realizando cada institución del gobierno, dando ejemplo con las acciones que se están tomando.

- Instaurar las quejas y reclamos en un buzón, en sitio de atención al público, en una sección de la página web o un correo electrónico, donde los usuarios puedan opinar, sugerir o presentar alguna queja formal de la entidad correspondiente; lo más importante que haya respuesta a las sugerencias. Fuera de Servicio (2019 p.p 11 y 12).

Conclusiones

Definitivamente, existen diversas estrategias y formas para mejorar la relación que existe entre las instituciones y los ciudadanos. Se observa la intención, mediante instituciones como la Autoridad de Innovación Gubernamental (AIG), de mejorar, la calidad de atención a través de herramientas tecnológicas para de las personas que a diario requieren gestionar diferentes tipos de trámites institucionales. No obstante, será determinante realizar

capacitaciones a los funcionarios para mejorar la gestión pública, comprender las necesidades de los contribuyentes, entrenar la empatía y fomentar la retroalimentación honesta con los contribuyentes. Además, es necesario establecer un marco para medir el desempeño de los funcionarios, agilizar los procesos manuales, crear entornos de entrenamiento, ser transparentes y crear una cultura gubernamental atractiva.

Referencias bibliográficas

Casado, L. Diccionario de Derecho. Argentina. Valleta Ediciones.
Constitución Política (2004), 15 de noviembre de 2004, Gaceta N°. 25176, (Panamá).
Corte Suprema de Justicia Pleno. Expediente: 534-19. (M.P. María Eugenia López Arias, diciembre 26 de 2019). <http://bd.organojudicial.gob.pa/registro.html>

De Castro, D. (2022). Herramientas Discrecionales y Salidas Alternativas en el Sistema Penal Acusatorio. Círculo de Escritores.
Ley 65, 2009. Que crea la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. Gaceta N°. 26400-C, (Panamá).
Fuera de Servicio. (2019). COLFRAF Editores.

- Gobierno de Panamá. (2006). *Decreto Ejecutivo No. 2 de 2006 sobre la gestión de trámites administrativos en las entidades públicas*. <https://docs.panama.justia.com/federales/decretos/84-de-2006-jul-26-2006.pdf>
- Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., <https://dle.rae.es>
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (V. González de Reufels, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- World Bank. (2014). Improving public sector efficiency: A report on public administration in Latin America. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). OECD public governance reviews: Panama 2017. OECD. <https://www.oecd.org/governance/>
- Jafari, J. M., & Hossain, M. S. (2014). *The role of e-government in enabling administrative reform in the public sector*. KDI School of Public Policy and Management. <https://archives.kdischool.ac.kr/bitstream/11125/42915/1/The%20Role%20of%20e-government%20in%20enabling%20administrative%20reform%20in%20the%20public%20sector.pdf>
- Asamblea Nacional de Panamá. (1972). *Constitución Política de la República de Panamá* (reformada en 2004). Asamblea Nacional. <https://www.asamblea.gob.pa/sites/default/files/documents/2023-05/Constitucion%20Panama%202004.pdf>
- Donprofe.com, definición de Burocracia <https://www.donprofe.com/cuales-son-las-caracteristicas-de-la-burocracia-segun-weber>
- Asamblea Nacional de Panamá. (2008). *Ley 51 de 2008: Ley general de telecomunicaciones y medidas para la promoción de la sociedad de la información*. https://www.asamblea.gob.pa/sites/default/files/documents/2023-05/ley_51_2008.pdf
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. (2012). *Resolución No. 153-2012: Operación del Centro de Atención Ciudadana 311*. <https://www.aig.gob.pa>
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. (2014). *Resolución No. 52-2014: Trámites electrónicos de ciudadanos con el Estado*. <https://www.aig.gob.pa>
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. (2015). *Resolución No. 34-2015: Sistema de citas médicas y expedientes electrónicos*. <https://www.aig.gob.pa>
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. (2015). *Resolución No. 63-2015: Sistema informático para el Sistema Penal Acusatorio (SPA)*. <https://www.aig.gob.pa>
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. (2016). *Resolución No. 102-2016: Municipios Digitales*.

Yareth N. Murillo Chávez

Panameña. Nació en la Provincia de Panamá en 1990, graduada como Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas en la Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología (ULACIT), posee una Especialización en Docencia Superior, además de Maestría en Derecho Mercantil de la Universidad Católica Santa María La Antigua, un Máster en Análisis de Riesgo y Dirección de Empresas y actualmente cursando Maestría en Derecho Procesal Civil.

Se ha desempeñado en diversos cargos en la Jurisdicción Civil como Oficial Mayor I y II, y Asistente de Juez en los Juzgados Primero y Cuarto Municipal Civil, Quinto, Séptimo y Décimosexto de Circuito Civil del Primer Circuito Judicial de Panamá, además como Juez Ejecutora en la Caja de Ahorros y Municipio de Panamá. Adicional es docente universitaria de ISAE y UMECIT.