



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

# **CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD TÉCNICA DE APOYO EN LA SALA DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA DEL ORGANISMO JUDICIAL**

**Yessika Dinora García Domínguez**

Asesorado por el ingeniero Renaldo Girón Alvarado

Guatemala, noviembre de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD  
TÉCNICA DE APOYO EN LA SALA DE APELACIONES  
DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA DEL ORGANISMO  
JUDICIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**YESSIKA DINORA GARCÍA DOMÍNGUEZ**

ASESORADO POR EL INGENIERO RENALDO GIRÓN ALVARADO  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

|            |                                              |
|------------|----------------------------------------------|
| DECANO     | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos              |
| VOCAL I    | Inga. Glenda Patricia García Soria           |
| VOCAL II   | Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López |
| VOCAL III  | Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón            |
| VOCAL IV   | Br. Luis Pedro Ortiz de León                 |
| VOCAL V    | P.A. José Alfredo Ortiz Herincx              |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez              |

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

|            |                                    |
|------------|------------------------------------|
| DECANO     | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos    |
| EXAMINADOR | Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola  |
| EXAMINADOR | Ing. Erwin Danilo González Trejo   |
| EXAMINADOR | Inga. Karla Lisbeth Matinez Vargas |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas   |

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación con el título:

### **CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD TÉCNICA DE APOYO EN LA SALA DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA DEL ORGANISMO JUDICIAL,**

tema que me fuera asignado la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 07 de noviembre de 2008.

  
\_\_\_\_\_  
**Yessika Dinora García Domínguez**

Guatemala, 23 de Abril de 2010

ING. Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
Director de Escuela  
Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería

Ing. Urquizu

De conformidad con el nombramiento que me hicieran, atentamente informo que he procedido a asesorar a la estudiante Yessika Dinora García Domínguez, quien se identifica con el No. de carné 9413311, previo a optar el título de Ing. Industrial, que realizó el trabajo de graduación titulado "CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE APOYO EN LA SALA DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA DEL ORGANISMO JUDICIAL".

Luego de analizar y revisar el contenido, y verificar la consistencia de los temas que se presentan recomiendo la aprobación del trabajo de graduación.

Atentamente

  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO No. 5977  
Ing. Renaldo Girón Alvarado  
Colegiado activo No. 5977

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD TÉCNICA DE APOYO EN LA SALA DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA DEL ORGANISMO JUDICIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Yessika Dinora García Domínguez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Danilo González Trejo  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
COLEGIADO ACTIVO NO. 6.182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2010.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD TÉCNICA DE APOYO EN LA SALA DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA DEL ORGANISMO JUDICIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Yessika Dinora García Dominguez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. **Cesar Ernesto Urquizú Rodas**  
**DIRECTOR**  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2010.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 382.2010

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD TÉCNICA DE APOYO EN LA SALA DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA DEL ORGANISMO JUDICIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Yessika Dinora García Domínguez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 17 de noviembre de 2010.



/gdech



**ACTO QUE DEDICO A:**

|                     |                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>DIOS</b>         | <b>Por su infinita bondad y amor.</b>                     |
| <b>MIS PADRES</b>   | <b>Por su amor, cuidado y su ejemplo de vida.</b>         |
| <b>MI ESPOSO</b>    | <b>Por su amor, paciencia y su apoyo incondicional</b>    |
| <b>A MIS HIJOS</b>  | <b>Por su amor, y ser luz que resplandece mi vida</b>     |
| <b>MIS HERMANOS</b> | <b>Por los momentos compartidos y su apoyo permanente</b> |
| <b>MIS AMIGOS</b>   | <b>Por la amistad brindada y momentos compartidos</b>     |

# ÍNDICE GENERAL

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>                                                          | <b>V</b>   |
| <b>RESUMEN</b>                                                                          | <b>VII</b> |
| <b>OBJETIVOS</b>                                                                        | <b>IX</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                     | <b>XI</b>  |
| <br>                                                                                    |            |
| <b>1 ANTECEDENTES GENERALES</b>                                                         | <b>1</b>   |
| 1.1 Fundación del Organismo Judicial                                                    | 1          |
| 1.1.1 Ubicación                                                                         | 8          |
| 1.1.2 Visión                                                                            | 9          |
| 1.1.3 Misión                                                                            | 10         |
| 1.2 Reseña de la Fundación de la Sala de Apelaciones de la<br>Niñez y la Adolescencia   | 10         |
| 1.2.1 Función del Juzgado de la Niñez                                                   | 14         |
| 1.2.2 Función del Juzgado de la Adolescencia                                            | 14         |
| 1.2.3 Ventajas de la Función de la Sala de Apelaciones<br>de la Niñez y la Adolescencia | 15         |
| 1.3 Organización                                                                        | 16         |
| 1.3.1 Tipos de organización                                                             | 18         |
| 1.3.2 Estructura organizacional                                                         | 21         |
| 1.3.3 Análisis FODA en una organización                                                 | 21         |
| 1.3.4 Descripción de puestos                                                            | 24         |
| 1.3.5 Análisis de puestos                                                               | 26         |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>2 SITUACIÓN ACTUAL</b>                                        | 29 |
| 2.1 Comportamiento organizacional                                | 29 |
| 2.2 Desarrollo organizacional                                    | 29 |
| 2.3 Análisis FODA                                                | 33 |
| 2.3.1 Fortalezas                                                 | 35 |
| 2.3.2 Oportunidades                                              | 35 |
| 2.3.3 Debilidades                                                | 36 |
| 2.3.4 Amenazas                                                   | 38 |
| 2.4 Descripción de puestos de trabajo                            | 39 |
| 2.5 Descripción de funciones                                     | 40 |
| 2.6 Diagrama causa-efecto                                        | 41 |
| 2.6.1 Análisis del diagrama                                      | 42 |
| 2.7 Diagnóstico general                                          | 43 |
| 2.7.1 Necesidad de renovar actividades dentro de la organización | 44 |
| 2.7.2 Cambio de estructura organizacional                        | 45 |
| <b>3 PROPUESTA DE LA UNIDAD TÉCNICA</b>                          | 47 |
| 3.1 Diseño de la Unidad Técnica                                  | 47 |
| 3.1.1 Misión                                                     | 47 |
| 3.1.2 Visión                                                     | 48 |
| 3.1.3 Políticas                                                  | 49 |
| 3.1.4 Objetivos                                                  | 50 |
| 3.2 Estructura organizacional                                    | 50 |
| 3.2.1 Demanda del personal en la Organización                    | 51 |
| 3.2.1.1 Reclutamiento                                            | 51 |
| 3.2.1.2 Selección                                                | 53 |

|          |                                                 |           |
|----------|-------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.1.3  | Contratación                                    | 54        |
| 3.2.1.4  | Descripción de perfiles de puestos              | 55        |
| 3.2.1.5  | Descripción de puestos                          | 71        |
| 3.3      | Organigrama                                     | 72        |
| 3.3.1    | Descripción del organigrama                     | 72        |
| 3.3.2    | Funciones de las diferentes unidades de trabajo | 73        |
| 3.3.3    | Flujograma de Información                       | 76        |
| 3.3.4    | Descripción del flujograma                      | 77        |
| 3.4      | Proceso de capacitación                         | 79        |
| 3.5      | Proceso de socialización                        | 82        |
| 3.6      | Evaluación del desempeño                        | 84        |
| <b>4</b> | <b>IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA</b>              | <b>87</b> |
| 4.1      | Implementación de la Unidad Técnica             | 87        |
| 4.2      | Procedimientos administrativos                  | 90        |
| 4.2.1    | Administración por objetivos                    | 104       |
| 4.3      | Integración del personal                        | 106       |
| 4.3.1    | Reclutamiento y colocación                      | 107       |
| 4.3.2    | Diseño de puestos                               | 110       |
| 4.3.2.1  | Especialización del puesto                      | 111       |
| 4.3.2.2  | Enriquecimiento del puesto                      | 112       |
| 4.3.2.3  | Expansión del puesto                            | 112       |
| 4.3.2.4  | Rotación del puesto                             | 113       |
| 4.4      | Capacitación                                    | 113       |
| 4.4.1    | Por inducción                                   | 115       |
| 4.4.2    | Por equipos                                     | 116       |
| 4.5      | Evaluación del desempeño                        | 119       |

|           |                                           |            |
|-----------|-------------------------------------------|------------|
| 4.5.1     | Entrevista de evaluación del desempeño    | 120        |
| 4.5.2     | Evaluación del desempeño método mixto     | 121        |
| 4.6       | Proceso de socialización                  | 123        |
| 4.6.1     | Método de integración                     | 123        |
| 4.7       | Clima organizacional                      | 123        |
| 4.7.1     | Motivación                                | 125        |
| 4.7.1.1   | Motivación del desempeño                  | 126        |
| 4.7.2     | Comunicación                              | 127        |
| 4.7.2.1   | Comunicación efectiva                     | 128        |
| 4.7.3     | Dirección                                 | 129        |
| 4.7.3.1   | Dirección con liderazgo                   | 130        |
| 4.7.4     | Control                                   | 131        |
| 4.7.4.1   | Supervisión de los trabajadores           | 132        |
| <b>5.</b> | <b>SEGUIMIENTO</b>                        | <b>133</b> |
| 5.1       | Mejoras de procedimientos administrativos | 133        |
| 5.2       | Programas de capacitación                 | 134        |
| 5.4       | Seguimiento                               | 135        |
| 5.3       | Revisión                                  | 136        |
| 5.4       | Evaluación y control                      | 137        |
|           | <b>CONCLUSIONES</b>                       | <b>139</b> |
|           | <b>RECOMENDACIONES</b>                    | <b>141</b> |
|           | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                       | <b>143</b> |
|           | <b>ANEXO 1</b>                            | <b>145</b> |
|           | <b>ANEXO 2</b>                            | <b>147</b> |
|           | <b>ANEXO 3</b>                            | <b>149</b> |

# INDICE DE ILUSTRACIONES

## Figuras

|     |                                                                                       |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.  | Ubicación de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia                        | 9   |
| 2.  | Organigrama de Magistrados de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia       | 30  |
| 3.  | Organigrama de la Sala de Apelaciones de la Niñez y adolescencia                      | 31  |
| 4.  | Análisis FODA                                                                         | 34  |
| 5.  | Organigrama de descripción de puestos de la asesoría técnica                          | 39  |
| 6.  | Diagrama causa-efecto                                                                 | 42  |
| 7.  | Formas de reclutamiento                                                               | 52  |
| 8.  | Organigrama de la Unidad Técnica de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia | 72  |
| 9.  | Flujograma de información                                                             | 77  |
| 10. | Diagrama de actividades para la implementación de la Unidad Técnica                   | 89  |
| 11. | Modelo de informe de la unidad de gestión e información                               | 93  |
| 12. | Modelo de informe estadístico                                                         | 94  |
| 13. | Modelo de informe médico                                                              | 95  |
| 14. | Modelo de informe psicológico                                                         | 96  |
| 15. | Modelo de Informe de trabajo social                                                   | 97  |
| 16. | Modelo de informe de pedagogía                                                        | 98  |
| 17. | Modelo de informe del comedor infantil                                                | 99  |
| 18. | Modelo de informe de guardería                                                        | 99  |
| 19. | Modelo de informe de escuela de padres                                                | 100 |
| 20. | Modelo de informe general del niño                                                    | 101 |
| 21. | Modelo de informe del adolescente                                                     | 102 |
| 22. | Modelo de informe general de las instituciones supervisadas                           | 103 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 23. Modelo de entrevista para candidatos de la Unidad Técnica | 108 |
| 24. Evaluación del desempeño                                  | 122 |

## RESUMEN

Este trabajo de graduación se desarrolló en la Sala de la Corte de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia del Organismo Judicial, cuya función principal es la protección integral de todos los niños y adolescentes sin excluir ningún grupo de sexo y raza.

Actualmente, el órgano jurisdiccional relacionado no cuenta con una Unidad Técnica de apoyo profesional que viabilice realizar diagnósticos y los planes individuales de cada niño y adolescente, en lo que se refiere a análisis clínico, psicológico, pedagógico y social. Para determinar la conveniencia de implementar dicha Unidad Técnica, se utilizó herramientas como el análisis FODAL y causa-efecto para determinar la situación actual de la Sala de Apelaciones.

Obtenidos los resultados de los análisis aludidos se diseñó la estructura organizacional, sustanciando el proceso administrativo se prosiguió a definir la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos.

Se realizó la integración del personal, tomando en cuenta los perfiles y descripción de puestos de trabajo de acuerdo con especialización, se determinó los tipos de capacitación y evaluación de desempeño que se utilizaron para conocer el desempeño del trabajador.

En las actividades de la Unidad Técnica se supervisará los centros de abrigo y los correccionales, para lograr esta meta se diseñó procedimientos administrativos; para desempeñar de manera efectiva su funcionamiento se planificó, organizó y supervisó todas las tareas.





# OBJETIVOS

## General

- Crear e implementar la Unidad Técnica de la Sala de Apelaciones de la Niñez y la Adolescencia del Organismo Judicial.

## Específicos

1. Establecer la problemática de falta de administrar el apoyo técnico para los juzgados de la niñez y adolescencia.
2. Crear la estructura organizacional de manera eficaz y eficiente.
3. Establecer la misión y visión proyectada para tener como resultado el bien superior de niño, niña y adolescente.
4. Establecer políticas para los juzgados.
5. Incorporar personal especializado dotado de atributos para que colabore en la gestión de los tribunales.
6. Establecer procesos de capacitación.
7. Actualizar periódicamente las técnicas y herramientas utilizadas en los juzgados de la niñez y adolescencia.



## INTRODUCCIÓN

La Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia es un órgano jurisdiccional, cuyo objetivo primordial es la protección integral del niño y el adolescente, para fortalecer la administración de justicia se reconoce la necesidad de crear una Unidad Técnica, que sirva de apoyo a jueces y magistrados en la toma de decisiones que afecten al referido grupo social, y que puedan cumplir con eficiencia su mandato.

Se prosiguió a determinar la situación actual haciendo uso de herramientas como el análisis FODA, el diagrama causa-efecto, lo que me permitió reconocer la necesidad de realizar un cambio en su estructura, en los procedimientos administrativos, en reformular la misión, visión, objetivos y políticas, al implementar esta unidad se hizo un estudio del recurso humano, de la descripción y perfiles de puestos, lo que conlleva la especialización de cada uno.

Se determinó la contratación y colocación del personal, los tipos de capacitación, y la evaluación del desempeño.

Lo anterior se sustenta para alcanzar la eficiencia, en la organización, planificación, ejecución y control de todas las actividades que tendrá a cargo la Unidad Técnica.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

En el siguiente capítulo se describirá la fundación del Organismo Judicial y se detallará las funciones de los juzgados de primera y segunda instancia de la niñez y adolescencia, se determinará los tipos de organización, como sus estructuras organizacionales, también se dará una breve explicación del análisis FODA en la organización y se redactará el proceso de selección y análisis de puestos, que servirá de plataforma para implementar la Unidad Técnica.

## **1.1. Fundación del Organismo Judicial**

Según el Artículo 140 de la Constitución Política de la República, el cual, dicho sea de paso, no es reformable, Guatemala es “un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo”.

Para los efectos del presente trabajo de investigación, lo que nos interesa del Artículo citado, es que nuestro país es republicano, con lo cual debe hacerse énfasis en la principal característica de dicho sistema de gobierno, la cual es la separación de competencias y, por lo tanto, la división de poderes, cuya clasificación más clásica es la triada de poderes, a saber: el Poder Ejecutivo, conformado por el Presidente de la República, el Vicepresidente, los Ministros de Estado y todo el aparato estatal que presta servicios públicos.

El Poder Legislativo, conformado por el Congreso de la República y sus diputados; y el Poder Judicial conformado por la Corte Suprema de Justicia y

todos los Juzgados y Tribunales de la República, mismos que son un resabio de la Revolución Francesa; así como otros órganos extrapoder, como la Corte de Constitucionalidad, la figura del Procurador de los Derechos Humanos, el Ministerio Público y la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

A decir de la Constitución Política de la República “la justicia se imparte de conformidad con la Constitución y las leyes de la República. Corresponde a los tribunales de justicia la potestad de juzgar y promover la ejecución de lo juzgado (...) ninguna otra autoridad podrá intervenir en la administración de justicia”<sup>1</sup>; para lo cual se basa en las leyes y procedimientos que se encuentran en la Constitución Política de la República, la Ley del Organismo Judicial, el Código Civil, el Código Procesal Civil y Mercantil, el Código Penal, entre otros.

La primera Constitución Política de Guatemala nace en el momento histórico correspondiente a la República Federal Centroamericana y fue decretada el 22 de noviembre de 1824 por la Asamblea Nacional Constituyente de dicha República Federal y contempla la integración de la Corte Suprema de Justicia con seis o siete integrantes electos por el pueblo; los jueces eran nombrados por el Presidente de la República de acuerdo a las ternas propuestas por la Corte Suprema de Justicia.

El 15 de agosto de 1848 se formó la Primera Asamblea Nacional Constituyente de Guatemala y el Acta Constitutiva de fecha 19 de octubre de 1851 establecía que por esa única vez la misma Asamblea elegiría al Presidente de la República y a los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia.

El 29 de enero de 1878 se reforma el Acta Constitutiva y la facultad de nombrar a los Magistrados y Jueces es delegada a la persona del Presidente de la

---

<sup>1</sup> Constitución Política de la República, Artículo 203.

República, quien en ese entonces era el General Rafael Carrera, quienes permanecían en el ejercicio de sus cargos mientras durara su “buen funcionamiento”.

El 9 de noviembre de ese año se conforma la Asamblea Nacional Constituyente con lo cual se proclama la Constitución de 1879, en donde se menciona que corresponde al Poder Legislativo nombrar al Presidente del Poder Judicial, a los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia y a los Magistrados Propietarios y Suplentes de la Corte de Apelaciones.

El Congreso contaba con la potestad de removerlos de sus cargos en caso de mala conducta, negligencia o ineptitud debidamente comprobada, con la diferencia de que era dirigida por un Presidente, y no por un Regente, como en las Constituciones Anteriores.

Los miembros del Poder Judicial pierden el derecho de antejuicio que anteriores Constituciones les habrían otorgado; correspondía al Poder Ejecutivo hacer la distribución de los Magistrados Propietarios y Suplentes, así como los Fiscales de la Corte de Apelaciones entre las Salas respectivas.

El 5 de noviembre de 1887 fueron reformados algunos Artículos de la mencionada Constitución, se estableció que por esa vez el Poder Legislativo nombraría a los Miembros del Poder Judicial, pero en los períodos subsiguientes, tanto el Presidente, los Magistrados y Fiscales de los Tribunales de Justicia serían designados por medio de una elección directa.

Se llevó a cabo una segunda reforma por medio del Decreto del 20 de diciembre de 1927, expresando que el Presidente y Magistrado de la Corte de Justicia gozaban de derecho de antejuicio.

El 15 de mayo de 1935, el entonces Presidente de la República, General Jorge Ubico, propuso a la Asamblea Legislativa, la necesidad de reformar la Constitución para alargar su período, y entre las reformas se incluía el otorgar al Poder Legislativo la facultad de nombrar al Presidente y a los Magistrados de la Corte de Apelaciones, asimismo el Congreso podía remover a éstos por causa de mala conducta, negligencia e ineptitud comprobadas y de acuerdo a la ley.

El General Ubico expuso que las reformas eran necesarias porque según él, imposibilitaban al Poder Ejecutivo para proceder con la actividad y energía que ciertos casos demandaban, como la depuración indispensable del Poder Judicial.

El 10 de enero de 1945, la Junta de Gobierno convocó a la Asamblea Nacional Constituyente para la elaboración de una nueva Constitución, la que fue decretada el 11 de marzo de 1945. Estipulando que los miembros del Organismo Judicial son nombrados por el Organismo Legislativo, el que tiene la facultad de removerlos en caso de mala conducta, negligencia o ineptitud debidamente comprobada con apego a la ley, estableciéndose que el Presidente del Organismo Judicial y los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia gozan del derecho de antejuicio.

En el año de 1954 se convoca a otra Asamblea Constituyente que promulgó la Constitución que entra en vigor el 1 de marzo de 1956. En la misma se regula que las autoridades del Organismo Judicial serían nombradas por el Organismo Legislativo.

Siendo facultad de la Corte Suprema de Justicia nombrar a los Jueces de Primera Instancia y a los de Paz, así como resolver de sus traslados y su remoción; sin embargo el Presidente del Organismo Judicial y los Magistrados



gozan de antejucio.

El 5 de mayo de 1966 entra en vigencia la nueva Constitución que regulaba el nombramiento de los miembros del Organismo Judicial, o sea, el Presidente y los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, en la que se estipulaba que serían nombrados por el Congreso de la República y su remoción se regulaba en el mismo sentido, es decir, podían ser removidos por causa de mala conducta o incapacidad manifiesta con el voto de las dos terceras partes de los diputados.

En el año de 1985 se decreta la Constitución Política que hasta nuestros días tiene vigencia, y que entró en vigencia el 14 de enero de 1986, en cuyos artículos, del 203 al 222, inclusive, se regula lo concerniente a la elección de Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, los Magistrados de la Corte de Apelaciones, de Primera Instancia y de Paz, es decir, en general todo lo relacionado al Organismo Judicial.

Así pues, en la actualidad, la Corte Suprema de Justicia se integra por trece Magistrados, que incluye a su Presidente, y se organiza en las cámaras que ella determine, teniendo cada cámara su propio Presidente. Los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia son electos por el Congreso de la República para un período de cinco años de una nómina de veintiséis candidatos propuestos por una comisión de postulación, integrada por un representante de los rectores de las universidades del país, quien la preside, por los decanos de las Facultades de Derecho o de Ciencias Jurídicas y Sociales de cada universidad del país, así como un número equivalente de representantes electos por la Asamblea General del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala (CANG) y por igual número de representantes electos por los magistrados titulares de la Corte de Apelaciones y otros tribunales.

El presidente de la Corte Suprema de Justicia será electo de entre sus miembros, con el voto favorable de por lo menos las dos terceras partes de sus miembros, el cual durará en sus funciones un año y no podrá ser reelecto durante ese período de la Corte; podrán actuar como suplentes de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, los magistrados de la Corte de Apelaciones y de los tribunales colegiados, de conformidad con la Ley del Organismo Judicial, si en todo caso reunieren las mismas calidades que aquellos.

Asimismo, la competencia de los Juzgados de Primera Instancia, y en general de todos los juzgados, corresponde a la Corte Suprema de Justicia, quien determinará la sede y distrito que corresponderá a cada juez de primera instancia, y en donde hubiese más de uno, le fijará su competencia por razón de la cuantía, de la materia y del territorio, en ese orden de ideas, los juzgados menores se denominan juzgados de paz, y debe de establecerse por lo menos uno por cabecera municipal.

El Organismo Judicial no se encuentra sujeto a subordinación de algún otro organismo o autoridad, por lo que los jueces y magistrados son independientes y autónomos en el ejercicio de sus funciones, encontrándose sujetos únicamente a la Constitución Política de la República y demás leyes.

Según los Artículos 203 y 205 de la Constitución Política de la República y el 52 de la Ley del Organismo Judicial, a quienes atenten contra la independencia de dicho organismo, además de imponérseles las penas fijadas por el Código Penal, se les inhabilitará para ejercer cualquier cargo público.

En relación a la independencia económica del Organismo Judicial, le es

asignado el dos por ciento (2%), como mínimo, del presupuesto de ingresos ordinarios del Estado, así como otras prerrogativas de las que gozan los magistrados y jueces, como el caso de inamovilidad, excepto por los casos establecidos por la ley.

Así pues, la función del Organismo Judicial, es la de aplicar la justicia, a dicho organismo le es cedida la facultad de juzgar, y de velar por que lo juzgado sea ejecutado, con total independencia y potestad.

El día diez de enero del año 1989 se aprueba en la sede del Congreso de la República, el Decreto número 2-89, Ley del Organismo Judicial, y pasa al Organismo Ejecutivo, el cual lo autoriza el día veintiocho de marzo del mismo año por parte del Presidente de la República, quien en ese entonces era el Licenciado Marco Vinicio Cerezo Arévalo, con lo cual se crean las disposiciones fundamentales de organización y funcionamiento del Organismo Judicial, lo cual sirve también para imprimirle de mayor eficacia y funcionalidad a la administración de justicia.

En el mencionado organismo se puede observar una jerarquía de tipo vertical, típica de la administración pública centralizada, siendo la Corte Suprema de Justicia la instancia de mayor jerarquía, con competencia en todo el territorio nacional; en el nivel inmediato inferior, se encuentran las Salas de Apelaciones y los demás tribunales colegiados; luego siguen los Juzgados de Primera Instancia y por último los juzgados menores o de paz.

Un juzgado propiamente dicho se encuentra estructurado básicamente por un juez o tribunal colegiado, es decir, por más de una persona, generalmente en número impar, un secretario, oficiales, generalmente tres, notificadores, que generalmente son el mismo número de los oficiales y un comisario. Los

tribunales son distribuidos por todo el territorio de la República de acuerdo a competencia y ramo.

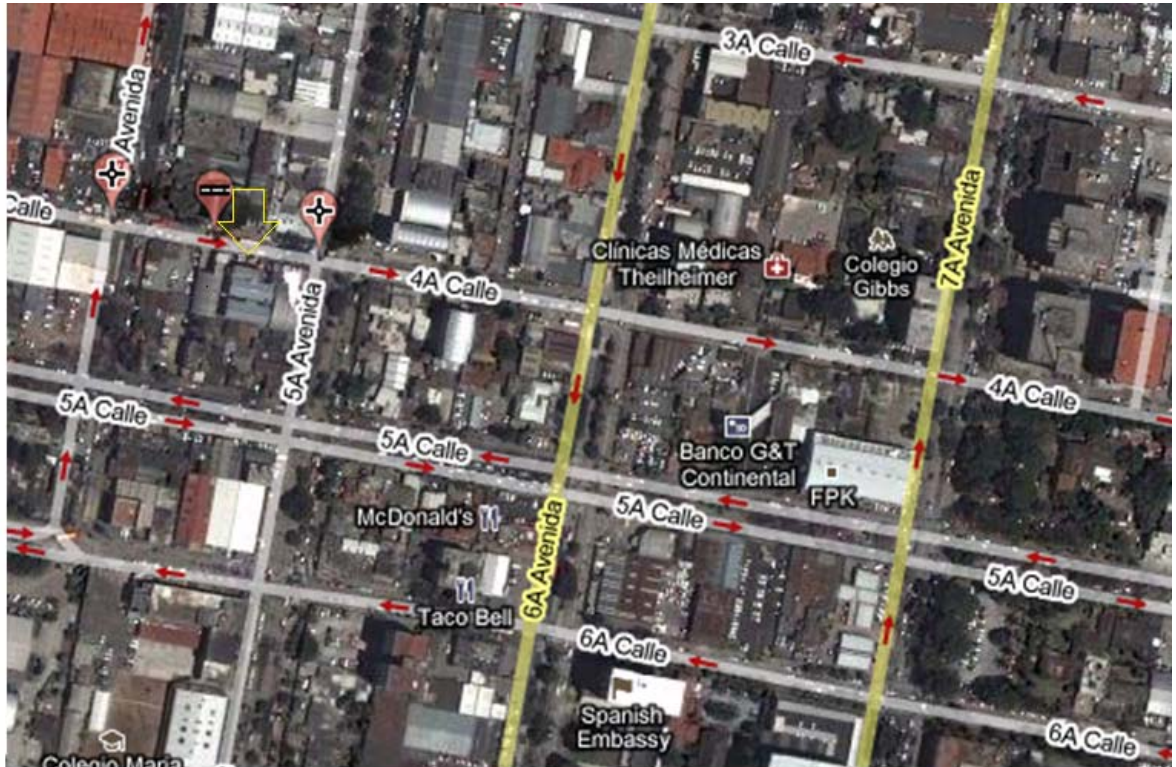
Es así como esta jerarquizado el Organismo Judicial, el presente trabajo de investigación se estará desarrollando, tomando como referencia la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia que a continuación se detallará su ubicación.

### **1.1.1. Ubicación**

La Sala de la Corte de Apelaciones de la Niñez y la Adolescencia se encuentra dentro de la jerarquía de las 30 Salas de Apelaciones que pertenecen al sistema judicial guatemalteco, siendo la única de su género, con competencia en todo el territorio guatemalteco, las Salas de Apelaciones en nuestro país son las siguientes, a saber, 8 Salas Regionales Mixtas, 6 Salas de Apelaciones del Ramo Penal, 5 Salas de Apelaciones de lo Contencioso Administrativo, 4 Salas de Apelaciones del Ramo Civil, 4 Salas de Apelaciones del Ramo Laboral, 1 Sala de Apelaciones de Familia, 1 Tribunal de Cuentas y Conflictos de Jurisdicción, y 1 Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia.

La Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia se encuentra ubicada físicamente en la 4ª calle 4-44 de la zona 9 de la Ciudad de Guatemala, en el cuarto nivel, en el mismo edificio en que se encuentran los Juzgados de Primera Instancia de la Niñez y Adolescencia.

**Figura 1. Ubicación de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia**



Fuente: [WWW.GOOGLEMAPS.COM](http://WWW.GOOGLEMAPS.COM).

### **1.1.2. Visión**

La visión dentro de una organización ocupa un lugar verdaderamente importante, por que resume en ella la filosofía y los principios que le dieron origen, es decir, son los lineamientos o directrices, es el “¿Qué vamos a hacer?” de una organización de personas.

En relación con el Organismo Judicial su visión es “Ser un organismo efectivamente independiente, capaz de prestar a la sociedad un buen servicio, eficiente, responsable y libre de corrupción, integrado por jueces igualmente

independientes que despiertan la confianza de la sociedad”.

### **1.1.3. Misión**

La misión dentro de una organización ocupa, también, un lugar bastante importante, al igual que la visión, ya que la misión nos indica el “cómo” ha de llevarse a cabo la visión, en otras palabras nos dice o dicta las formas o maneras de llevar a cabo los actos que coadyuven a la realización de la visión, nos dice la forma de llevarla a cabo.

Su misión es “Restaurar y mantener la armonía y paz social a través de prestar a la sociedad una satisfactoria administración de justicia fundamentada en los principios de imparcialidad, celeridad, sencillez, responsabilidad, eficacia y economía, con el propósito de hacer realidad y alcanzar los valores de justicia, verdad y equidad”.

## **1.2. Reseña de la Fundación de la Sala de Apelaciones de la Niñez y la Adolescencia**

La Constitución Política de la República de Guatemala establece en el Artículo 51 que “el Estado protegerá la salud física, mental y moral de los menores de edad (...). Les garantizará su derecho a la alimentación, salud, educación y seguridad y previsión social”; eso sin olvidar que Guatemala es miembro fundador de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de la Organización de Estados Americanos (OEA), además de los compromisos adquiridos por medio de la aceptación y ratificación de tratados o convenciones internacionales en materia de Derechos Humanos, en relación al respeto y

garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes,

La Declaración Universal sobre Derechos Humanos, abierta a firma el día 10 de diciembre de 1948; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, creados en el año de 1966; la Convención Americana sobre Derechos Humanos del año 1969; la Convención sobre los Derechos del Niño del año 1989; el Protocolo Facultativo a la Convención sobre los Derechos del Niño Relativo a la Participación de Niños en Conflictos Armados del año 2000; y el Convenio 182 de la Organización Internacional del Trabajo relativo a las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación del año 2000, entre otros.

A partir de lo anterior se ve la necesidad de crear dentro del ordenamiento jurídico guatemalteco un cuerpo legal que tienda a proteger y tutelar los derechos de los menores de edad, mismos que son clasificados por nuestro ordenamiento legal como niños o niñas desde la edad de cero años hasta que cumple los trece años y como adolescente a toda aquella persona a partir de que cumple los 13 años hasta los 18<sup>2</sup>.

Para lo cual nace a la vida jurídica el Decreto número 27-2003 del Congreso de la República, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, por medio de su autorización en el Organismo Legislativo el día 4 de junio de 2003, el cual fue sancionado por el Organismo Ejecutivo, a través del entonces Presidente de la República, Licenciado Alfonso Portillo Cabrera el día 15 de julio de ese mismo año y publicado en el Diario Oficial el 18 de julio por lo cual entró en vigencia el día siguiente según el Artículo 265 de dicho cuerpo legal.

---

<sup>2</sup> Decreto número 27-2003 del Congreso de la República, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, Artículo 2.

Por medio de dicho Decreto se crean los Juzgados de la Niñez y la Adolescencia, los Juzgados de Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal, los Juzgados de Control de Ejecución de Medidas y la Sala de la Corte de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia; así como la Comisión Nacional de la Niñez y de la Adolescencia, la Defensoría de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia la cual depende directamente de la Oficina del Procurador de los Derechos Humanos, la Unidad de Protección a la Adolescencia Trabajadora, y la Unidad Especializada de la Niñez y la Adolescencia de la Policía Nacional Civil.

Asimismo se crea por medio del Acuerdo número 31-2003 de la Corte Suprema de Justicia la Sala de la Corte de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia, cuya sede se establece en la Ciudad de Guatemala y que tiene competencia en todo el territorio nacional y se le asignó los asuntos y solicitudes para el inicio de procesos y expedientes de los Juzgados Primero y Segundo de Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal, y de los Juzgados Primero y Segundo de la Niñez y Adolescencia del Departamento de Guatemala, se hace énfasis que en la actualidad existen tres Juzgados de primera instancia, por medio de la unidad de Gestión e Información se reparte equitativamente el trabajo para los tres juzgados, la cual esta a cargo del Presidente de la Sala de apelaciones.

El mencionado acuerdo fue autorizado el treinta de julio del año 2003, en la sede de la Corte Suprema de Justicia.

### **Organización de las Salas de la Corte de Apelaciones**

Las 30 Salas de Apelaciones del Organismo Judicial deberán componerse de un número impar de Magistrados, según el Artículo 87 de la Ley del Organismo Judicial será de la siguiente manera: un Magistrado Propietario Presidente, que



será electo por la Corte Suprema de Justicia, dicha elección se hará de entre los tres magistrado propietarios que conformen dicha Sala de Apelaciones; además dos Magistrados Propietarios y dos Magistrados Suplentes; a consideración de la Corte Suprema de Justicia, se podrá aumentar el número de magistrados de cada sala, actualmente todas las Salas de Apelaciones cuentan con tres magistrados titulares y dos suplentes, haciendo un total de 90 magistrados titulares o propietarios .

La Sala de la Corte de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia se integra de la siguiente manera: Magistrado Presidente, Vocal I y Vocal II; Y magistrados suplentes uno para cada uno.

Los presidentes de las Salas de Apelaciones y de otros Tribunales Colegiados son la autoridad superior del tribunal y son los encargados de supervisar el trámite de todos los asuntos, sustanciándolos hasta dejarlos en estado de resolver, también son los encargados de mantener el orden dentro del tribunal y cuando se celebre vista o audiencia pública y procederá contra cualquier persona que desobedezca o perturbe dicho orden.

Entre los requisitos requeridos para aspirar a ser magistrado de una Sala de la Corte de Apelaciones, es necesario ser mayor de 35 años, haber sido Juez de Primera Instancia o haber ejercido la profesión de abogado por más de cinco años. Por ausencia temporal de un Magistrado Propietario será llamado uno de los suplentes, y en caso de muerte o impedimento absoluto o renuncia, el Congreso de la República elegirá a la persona que deba de sustituirlo; además, los Magistrados tienen la obligación de residir en el lugar donde tenga su sede el tribunal al cual pertenezcan y de donde no podrán ausentarse los días hábiles sin previo permiso del Presidente del Organismo Judicial.

### **1.2.1. Función de los juzgados de la Niñez**

Con relación a las funciones y atribuciones de los Juzgados de la Niñez, se pueden mencionar las siguientes: la de conocer, tramitar y resolver aquellos hechos o casos remitidos, denunciados o conocidos de oficio, que constituyan una amenaza o violación a los derechos de los niños y que, a través de una resolución judicial, se restituya el derecho violado o cese la amenaza o violación al mismo.

Conocer, tramitar y resolver todas aquellas conductas que violen la ley penal, atribuibles a los niños o niñas menores de trece años, dictando, para el efecto, las medidas de protección adecuadas; conocer y resolver de los casos remitidos por las Juntas Municipales de Protección Integral a la Niñez y la Adolescencia; remitir informes estadísticos mensuales; y realizar el control judicial de la medida o medidas decretadas en forma provisional, entre otras.

### **1.2.2. Función del juzgado de la Adolescencia**

Son funciones de los Juzgados de Adolescentes y Adolescentes en conflicto con la Ley Penal, entre otros, conocer, tramitar y resolver con relación a aquellas conductas que violen la ley penal y que sean atribuibles a adolescentes; decidir las medidas aplicables a los adolescentes, considerando su formación integral y reinserción a su familia o grupo de referencia; ejercer el control jurisdiccional de la investigación que efectúe el Ministerio Público; conocer, revisar y aprobar la suspensión del procedimiento, la remisión, la conciliación y el criterio de oportunidad, cuando concurren los requisitos requeridos por la ley; conocer, tramitar y resolver lo relacionado a la acción civil, cuando ella fuere promovida.

Pronunciándose en la sentencia, la reparación de los daños materiales y morales y la indemnización de perjuicios; remitir los informes estadísticos mensuales; realizar el control judicial de la medida o medidas decretadas en forma provisional; conocer y resolver los recursos de apelación interpuestos en contra de las sentencias impuestas por el Juez de Paz; y certificar lo conducente al Ministerio Público cuando de lo actuado se desprenda la comisión de un hecho constitutivo de delito o falta.

### **1.2.3. Ventajas de la función de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia**

Son funciones, atribuciones y ventajas de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia, conocer y resolver las excusas y recusaciones que se presenten por la aplicación de la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.

Controlar el estricto cumplimiento de los plazos fijados por la mencionada ley; conocer los recursos de apelación que se interpongan contra las resoluciones que dicten los Jueces de Primera Instancia de la Niñez y Adolescencia; resolver los conflictos de competencia que se presenten por la aplicación de la mencionada ley; velar por que en los centros de privación de libertad de adolescentes, se respeten los derechos y garantías contempladas en la Constitución y tratados y convenios internacionales en materia de niñez y adolescencia y derechos humanos, aceptados y ratificados por Guatemala, entre otras.

A continuación hablaré del fenómeno del comportamiento de la Organización en las instituciones y sus diferentes tipos de organizaciones.

### **1.3. Organización**

La organización es parte de la vida cotidiana del ser humano, el cual se une o coordina con otros seres humanos desde tiempos primitivos en los cuales se organizaba para cazar, pescar, sembrar y otra variedad de actividades, lo que le representaba mejor calidad o cantidad de provisiones por menor esfuerzo. Desde esa época el hombre se da cuenta de las ventajas y beneficios que obtenía por el hecho de pertenecer a una organización.

Las organizaciones han ido cambiando y evolucionando conforme lo hacía el hombre, al inicio las organización se basaban en la jerarquía religiosa y familiar, la cual era una jerarquía de tipo vertical, pero conforme transcurre la historia, y de acuerdo a las necesidades, las organizaciones toman diferentes formas y se vuelven más flexibles y horizontales y menos verticales, son más polifuncionales y se adaptan a las necesidades, tanto de lo interno como de lo externo.

Es entonces, la vida de las personas una serie de interacciones con otras personas y con organizaciones; por el hecho de ser eminentemente social, interactivo y gregario, el hombre vive en constante interacción social, es decir, no vive aislado, y debido a sus limitaciones individuales, es que el hombre busca la protección y soporte de las organizaciones, que le proveen de cooperación para lograr los objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Se define una organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, cuando están dispuestas a actuar

conjuntamente y cuando desean obtener un objetivo común.

Las organizaciones ayudan a satisfacer varias clases de necesidades, entre las cuales podemos encontrar las de tipo espiritual, emocional, intelectual, económicas, etcétera, mismas que sirven para que sus miembros alcancen objetivos o metas, que de forma individual, sería difícil de conseguir.

Y dependiendo la organización ayudará a satisfacer la necesidad de la sociedad, por lo que existe variedad de tipos de organizaciones, de las cuales mencionaremos las más comunes, como las empresas industriales, corporaciones comerciales, organizaciones de servicios, organizaciones públicas, organizaciones militares, organizaciones productoras de bienes o productos, organizaciones prestadoras de servicios, etcétera, y todas ellas influyen en la vida de los seres humanos y son parte integral del medio en donde se desarrollan, es decir, en donde trabajan, se educan, se recrean, compran, venden, y demás necesidades vitales. La influencia que ejercen las organizaciones en la vida de las personas es fundamental, ya que diferencia la manera en que viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por las organizaciones.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, estructura, características y objetivos son diferentes, lo que da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para tener un mejor y más amplio panorama al momento de estructurar o reestructurar una organización.

### **1.3.1. Tipos de organización**

Las organizaciones se clasifican de acuerdo con ciertas variables comunes que ellas presentan, y por lo tanto se pueden clasificar de acuerdo a sus fines, a su formalidad, y atendiendo a su centralización o falta de la misma.

#### **Según sus fines**

Las organizaciones pueden ser de dos tipos:

- Organizaciones con fines de lucro: son mejor conocidas como empresas, su fin y objetivo principal es la generación de ganancias y utilidades para sus miembros, es decir, beneficios de tipo económico o dinerario.
  
- Organizaciones sin fines de lucro: se caracterizan por prestar servicios o proveer bienes a la sociedad sin recibir retribución alguna por ello, o reciben alguna retribución de forma simbólica, entre ellas encontramos las iglesias y el ejército, entre otras.

#### **Atendiendo según su formalidad**

Es decir, a que tengan o no estructuras o sistemas definidos para la toma de decisiones, se pueden subdividir en:

- Organizaciones formales: las cuales funcionan en términos de certeza o previsibilidad, y operan la tecnología en las operaciones ejecutadas dentro de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos y repetitivos, con el fin de alcanzar resultados óptimos buscando la eficiencia.

- La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Estas organizaciones pueden tener:

- Organización lineal: es una de las formas estructurales más antiguas, puesto que tienen su origen en ejércitos y organizaciones eclesiásticas medievales, y existen cuando hay líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad entre superior y subordinado, de ahí se desprende el formato piramidal característico de esta organización.
- Organización funcional: es un tipo de organización que apela al principio de funcionalidad o de especialización, y se utiliza especialmente para la diferenciación de actividades y funciones, es decir, el principio funcional separa, distingue y especializa, se constituye en el antecedente y germen del staff.
- Organización líneal-staff: es una convergencia de los tipos mencionados anteriormente y su objetivo principal es el incremento de las ventas y la reducción de sus desventajas; en las organizaciones de este tipo existen los órganos de línea, que representan la autoridad lineal, y los órganos del staff representan asesoría y servicios especializados.
- Comités: no existe una definición uniforme de lo que un comité es, ya que algunos cumplen funciones administrativas, otros funciones técnicas, otros se dedican al estudio de problemas y otros sólo dan

recomendaciones, asimismo la autoridad que se le delega a los comités es tan variada que existe bastante confusión sobre su naturaleza; se ha dado en llamarles también consejos, juntas, grupos de trabajo y otros.

- Organizaciones informales: son aquel tipo de organizaciones que carecen de estructuras o sistemas definidos para la toma de decisiones y por lo tanto no poseen las características necesarias para ser incluidas dentro de las organizaciones formales, ya que enfrentan la incertidumbre proveniente de las restricciones externas impuestas por el ambiente, y busca la eficacia tomando decisiones que tratan de aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y neutralizar las restricciones y contingencias del ambiente para poder alcanzar resultados satisfactorios.

### **Organizaciones según su grado de centralización**

La autoridad y la delegación responsabilidad, las organizaciones según su grado de centralización pueden dividirse en:

- Organizaciones centralizadas: su autoridad se concentra en la parte superior de la organización, es poca o nula la toma de decisiones en niveles inferiores, o dicha toma de decisiones dependen de la autorización de una autoridad central para poder ser ejecutadas.
- Organizaciones descentralizadas: la autoridad ha sido delegada, por lo tanto la toma de decisiones fue cedida a lo largo de la cadena de mando, junto con la responsabilidad, hasta donde sea posible, se puede observar la presente delegación de decisión y responsabilidad



en las empresas con competencia, para mejorar su capacidad y respuesta creativa.

### **1.3.2. Estructura organizacional**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y origen o campo de acción, requieren de un marco de actuación para funcionar. Dicho marco de actuación lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación, su representación gráfica toma el nombre de organigrama siendo el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Otra definición de estructura organizacional es la descripción ordenada de las unidades administrativas organizacionales en función de sus relaciones de jerarquía, las cuales deberán representarse dentro de un organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción.

### **1.3.3. Análisis FODA en una organización**

Para empezar se debe aclarar que las siglas FODA son un acrónimo de las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es un tipo de evaluación integral que consiste en una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones o empresas y sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una

organización, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas y controles.

Entre las características y beneficios del análisis FODA se pueden mencionar:

- Evalúa el grado y forma en que una institución cumple con sus objetivos.
- Permite conocer si los programas y recursos son administrados con eficiencia, eficacia y economía.
- Verifica si se acatan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
- Verifica si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida.
- Evalúa la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno administrativo, financiero y operacional.
- Revisa el sistema de información gerencial para la toma de decisiones.
- Es un sistema de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo, que permite no sólo ser un instrumento de vigilancia, sino también de promoción y apoyo para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas.
- Es una función revisora de mayor amplitud, de nuevos enfoques

cualitativos y con la participación de un grupo multidisciplinario de profesionales expertos.

- Es una revisión general de todas las áreas y sus interrelaciones, la cual permite tener una visión clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas o áreas problema.
- Su enfoque es a la detección de hallazgos y situaciones relevantes que limiten el desarrollo de la empresa en su conjunto o alguna área específica.
- Permite elaborar diagnósticos y recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas y con una metodología.

El análisis FODA puede llevarse a cabo por consultores externos, por los directivos o por las áreas de auditoría o evaluación interna de cualquier organización o empresa, y la participación de los directivos o gerentes de la organización es indispensable durante el proceso, ya que son ellos quienes mejor conocen a la organización o empresa.

Para que quede claro el significado de cada una de las palabras que conforman la palabra FODA, pasaremos a definir las:

**FORTALEZAS:** son las capacidades especiales con que cuenta una organización, mediante las cuales obtiene una posición especial y de ventaja sobre sus competidores, y entre las cuales se pueden mencionar los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, las actividades que se desarrollan positivamente, etcétera.

**OPORTUNIDADES:** son aquellos factores que resultan positivos y favorables, explotables, y que deben ser descubiertos dentro del entorno en que interactúa una organización; son todos aquellos recursos en que se puede aprovechar algo en beneficio de la organización o empresa.

**DEBILIDADES:** son aquellos factores internos de la organización y que deben considerarse adversos ya que le colocan en una posición desfavorable o desventajosa frente a los competidores, y entre los que se pueden mencionar los recursos de los cuales no se controlan, las capacidades y habilidades que no se poseen, las actividades que no se desarrollan positivamente, etcétera.

**AMENAZAS:** son aquellas situaciones negativas y desfavorables, que se encuentran en el entorno y que atentan contra la organización, aún con hacerla desaparecer, son todos aquellos factores externos negativos que le hacen daño a la organización.

#### **1.3.4. Descripción de Puestos**

Las personas que trabajan o pertenecen a organizaciones lo hacen a través de los cargos, en si esa es la referencia mental que tenemos de la actividad a la que se dedica dicha persona dentro de la organización, así como la importancia y jerarquía que acompaña a dicho puesto.

En el caso de las organizaciones, el puesto o cargo, como se le llama indistintamente, es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación dentro de la organización.

En sí, el concepto del cargo se basa o fundamenta en tres nociones o

concepciones, a saber:

- De tarea: son todas las actividades asignadas que requiere la organización para que la persona pueda desempeñarse efectivamente.
- De atribución: son todas las actividades y tareas especializadas intelectuales, que en forma individual tiene que realizar la persona en el puesto de trabajo.
- De función: son todas las responsabilidades y ejecuciones de tareas repetitivas que requieren de la persona dicha organización.

Por lo anterior se puede definir al cargo, como el conjunto de funciones, sean estas tareas o atribuciones, con una posición definida en la estructura organizacional, dicha posición define las relaciones entre el puesto y los demás puestos dentro de la organización, y se puede decir que son relaciones entre dos o más personas.

La posición del puesto dentro del organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división en dónde se encuentra situado.

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en calidad o cantidad, se establece mediante un esquema de descripción y especificación de puestos.

La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y las

responsabilidades del mismo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Dicho de otra manera, los cargos se proveen de acuerdo a esas descripciones, y el ocupante del puesto deberá tener características compatibles con las especificaciones del cargo.

Por lo tanto se hace imprescindible la descripción de un puesto para conocer su contenido, el cual es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo, en resumidas cuentas, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende; éstas corresponden únicamente a el empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos dentro de una organización.

Entonces, el puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

### **1.3.5. Análisis de puestos**

Luego de haber realizado la descripción del puesto, lo que continúa es el análisis del mismo, es decir, los aspectos extrínsecos o requisitos que el cargo exige al que vaya a ser su ocupante.

Y aunque la descripción y análisis de los puestos están estrechamente relacionados, tanto en sus finalidades como en el proceso de obtención de

datos, existen varias y puntuales diferencias, entre las mencionadas en la descripción de puestos van orientadas al contenido del cargo, es decir, qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace; en tanto que el análisis del puesto pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada; dicho análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos con el propósito de compararlos.

Como ya se explicó en el párrafo anterior, la descripción del puesto es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias o requisitos que dichas tareas o funciones imponen al ocupante del puesto, en otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el adecuado desempeño del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones ha de desempeñarse el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos o exigencias aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, a saber:

- Requisitos intelectuales: se pueden mencionar, entre otros, la instrucción básica, la experiencia básica, la adaptabilidad al cargo, la iniciativa necesaria y las aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: se pueden mencionar, entre otros, el esfuerzo físico necesario, la capacidad visual, la destreza o habilidad y la constitución física necesaria.
- Responsabilidades implícitas: la supervisión del personal, el material,

herramienta o equipo de trabajo, el dinero, títulos valores o documentos, los contactos internos o externos y la información confidencial.

- Condiciones de trabajo: mencionaremos el ambiente de trabajo y los riesgos.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

A continuación se describirá el funcionamiento de la organización y detalles de los mecanismos utilizados y las herramientas necesarias para diagnosticar la situación actual dentro de la institución.

### **2.1. Comportamiento organizacional**

El comportamiento dentro de una institución del Estado es servir a la población, en este caso se trata de defender los derechos del niño y adolescente, y el deber es aplicar y hacer justicia respecto a las leyes que rigen el país, el principal objetivo es buscar el bienestar del niño y del adolescente.

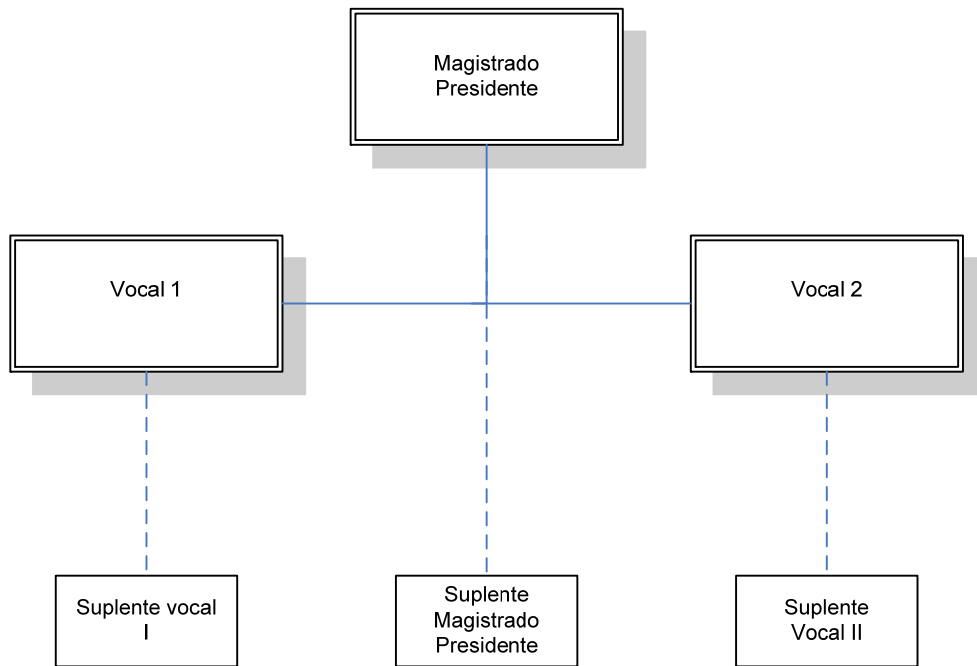
El Organismo Judicial se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro, puesto que presta servicios sin recibir ninguna retribución a cambio, es una organización formal, y comprende una estructura organizacional, con directrices, y también tiene las normas y reglamentos que rigen dentro de la organización, su principal objetivo es una buena relación entre los órganos, cargos y ocupantes, cuya finalidad es de alcanzar su equilibrio interno y este a su vez sea mantenido.

Su autoridad se basa en la parte superior, ya que las decisiones que se realicen depende la autorización de la autoridad central.

### **2.2. Desarrollo organizacional**

En la actualidad se desarrolla en la institución la siguiente organización: Magistrado Presidente, Vocal I y Vocal II, Magistrados suplentes.

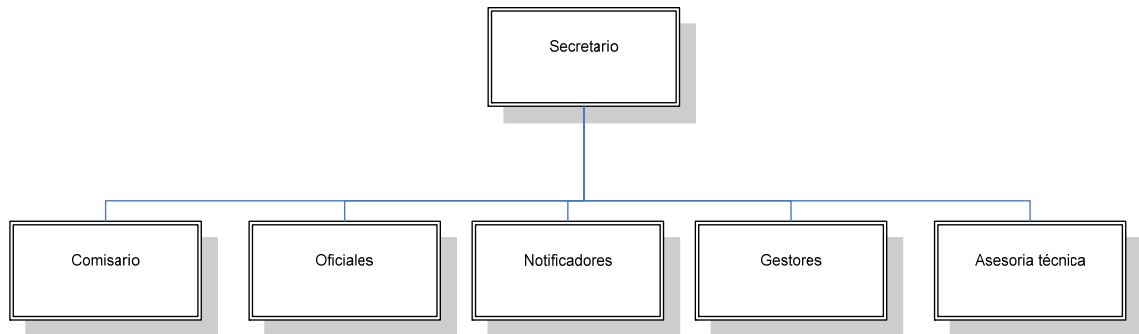
**Figura 2. Organigrama de Magistrados de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia**



Fuente: Elaboración propia.

El funcionamiento de la Sala de Apelaciones se observa la cadena de mandos después de los magistrados y vocales se jerarquiza de la siguiente manera: el secretario organiza las funciones del comisario, de los notificadores, los oficiales y gestores y de la asesoría técnica, a continuación el organigrama de su estructura.

**Figura 3. Organigrama de de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia**



Fuente: Elaboración propia.

La carencia que actualmente se perciben en el área de asesoría técnica es que se encuentran tres profesionales psicólogos y la Ley de Protección de la Niñez y Adolescente, en su Artículo 99, señala: "Organización: La jurisdicción de los tribunales de la niñez y adolescencia y de adolescencia en conflicto con la ley penal será especializada y tendrá la organización que dispone la ley del organismo judicial y de más normas legales aplicables, a su personal, al igual que el juzgado de control y ejecución de medidas, deberá ser especialmente calificado y contará por lo menos con un psicólogo, trabajadores sociales, y un pedagogo".<sup>3</sup>

La situación actual de los Órganos Jurisdiccionales hay disparidad en la asignación del recurso humano especializado en los diferentes Órganos, por está razón hay más personal asignado en el área del Departamento de Guatemala que en los Departamentos del interior de la república no cuentan con este recurso especializado de pedagogos o psicólogos. Por lo tanto lo

---

<sup>3</sup> LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA, Integración de la Jurisdicción, Art. 99, Pág. 26

anterior no cumple con lo establecido en el Artículo 99.

También es de importancia mencionar que en el Art. 243 dice: “La sanción será supervisada y orientada por la persona que el juez designe, quien elaborará un plan individual para el adolescente”<sup>4</sup>, es bastante claro en asignar la responsabilidad de: dictar la sanción, planificar la ejecución y velar por el cumplimiento, en la actualidad la mayoría de juzgados no tienen la capacidad de velar por el cumplimiento de esta sanción ya que no cuentan con el recurso humano instalado y calificado para llevar a cabo las acciones de planificar la ejecución y velar por el cumplimiento de la medidas dictadas por el Órgano Jurisdiccional.

Con la creación de esta Unidad Técnica de trabajadores especializados adscritos a la Sala de la Corte de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia, se realizará la planificación y supervisión del cumplimiento de las sanciones impuestas por los juzgados de paz y jueces regionales, así evitando que los adolescentes incumplan sus penas, también es importante mencionar que la niñez necesita de este recurso especializado ya que ayudará al juez a emitir la sentencia.

Actualmente, la sala de apelaciones no cuenta con la Unidad Técnica ya que hay muchas deficiencias por lo cual no se llevan los controles de supervisión que la ley exige, ya que no hay una estructura bien definida de cómo trabajar, porque solo se cuenta con el departamento de gestión e información y es por medio de este departamento que se canaliza la información, y se delega el trabajo a los psicólogos.

---

<sup>4</sup> LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA, Definición de medidas y Sanciones. Art. 243. Pág. 53.

### **2.3. Análisis FODA**

Como mencionamos anteriormente es necesaria la creación de esta unidad especializada por lo cual nos ayudaremos de la herramienta del análisis FODA para ver la incidencia del problema actual que aqueja la institución.

A continuación presentaré el estudio del Análisis FODA:

**Figura 4. Análisis FODA**

| <b>F</b>                                                                                                         | <b>O</b>                                                                                            | <b>D</b>                                                                                      | <b>A</b>                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se cuenta con personal dispuesta a trabajar para la realización de tareas y equipo de enlace entre computadoras. | Reconocimiento e imagen entre las dependencias judiciales del Estado.                               | No se cuenta con el personal requerido para brindar asesoría.                                 | La zona en que se encuentran, y sus alrededores limitan la libre circulación de los usuarios. |
| Se cuenta con horarios flexibles que brindan la oportunidad de fortalecer en capacitaciones al empleado.         | Aprovechamiento de los recursos en función de un servicio eficiente y eficaz.                       | Mala estructura física.                                                                       | Poca seguridad.                                                                               |
| Se cuenta con estabilidad laboral.                                                                               | Formular planes y programas de desarrollo y capacitación para la Unidad Técnica.                    | Deficiencia de comunicación entre juzgados y sala de apelaciones en cuanto al equipo técnico. | Poca área de parqueo.                                                                         |
| Se cuenta con una base legal que respalda la ayuda al niño y al adolescente.                                     | Optimizar el uso del equipo tecnológico a través de la capacitación y especialización del personal. | Falta de programas de motivación personal y unidad.                                           |                                                                                               |
|                                                                                                                  |                                                                                                     | Deficiencia de la distribución de los puestos en el espacio físico.                           |                                                                                               |
|                                                                                                                  |                                                                                                     | Ventilación deficiente en algunas partes de la Unidad.                                        |                                                                                               |
|                                                                                                                  |                                                                                                     | No se cuenta con clínica, guardería y escuela de padres de familia.                           |                                                                                               |
|                                                                                                                  |                                                                                                     | No existe control estadístico.                                                                |                                                                                               |
|                                                                                                                  |                                                                                                     | No existe equipo técnico completo.                                                            |                                                                                               |
|                                                                                                                  |                                                                                                     | No existe área de espera ni atención a los usuarios.                                          |                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.1. Fortalezas**

La Sala de Apelaciones cuenta con personal dispuesto a trabajar, con equipo y

materiales de oficina, para permitir así realizar el trabajo es hacer notar que cada puesto cuenta con el equipo de trabajo, también se cuenta con un cuarto frío en el cual se encuentra instalado el servidor de informática que brinda soporte a los juzgados y Sala de Apelaciones de manera interna, así como al enlace establecido entre los juzgados, la Sala de Apelaciones y el Organismo Judicial.

- Tomando en cuenta la importancia de fomentar la capacitación, brinda horarios flexibles para realizar su desarrollo.
- Cuenta con la estabilidad laboral, lo cual evita la pérdida de tiempo en constantes inducciones de personal, y permite que las personas a través de la experiencia conozcan con precisión y exactitud sus actividades y la forma de realizarlas.
- La base legal de la Sala de Apelaciones está respaldada por la Ley de la Niñez y la Adolescencia y reglamentos establecidos.

### **2.3.2. Oportunidades**

- A través del buen manejo de sus actividades, se pueden llegar a tener el reconocimiento entre dependencias Judiciales del Estado.
- Fomentar el aprovechamiento de los recursos que tienen en la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia para realizar las tareas, a través de la especialización y capacitación del recurso humano.
- Considerando al recurso humano como la fortaleza más

importante para el cumplimiento de metas, fines, y objetivos, es necesaria la formulación de planes y programas de desarrollo que fortalezcan los conocimientos adquiridos y promuevan e incrementen el nivel del rendimiento del trabajador.

➤ El promover planes de capacitación que ayuden al personal a hacer uso efectivo de dicho equipo, no solo se constituye una oportunidad sino en un reto alcanzable a mediano y corto plazo. Para ello es necesario crear un ambiente de trabajo de equipo y asesoría permanente.

### **2.3.3. Debilidades**

➤ Dentro de la distribución del personal de la Sala de Apelaciones no se cuenta con equipo técnico lo cual es indispensable, ya que su labor es brindar asesoría a los diferentes jueces de los Juzgados de la Niñez y Adolescentes.

➤ Actualmente en la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia, no hay registro estadístico, tampoco clínica, guardería, comedor infantil, no cuentan con la unidad técnica completa, para facilitar el cumplimiento de la ley, por lo cual la Sala de Apelaciones no realiza las atribuciones de velar por el cumplimiento de las sanciones, ni la supervisión de centros de abrigo y de correccionales.

➤ La estructura del organigrama es obsoleto puesto que ya no se acopla a los requerimientos actuales, mostrando una estructura orgánica desactualizada.



- Falta de comunicación entre los que integran el equipo técnico.
  
- Se manifiesta cierto grado de deficiencia en el proceso de comunicación entre los juzgados y desconocimiento de sus atribuciones de la Sala de Apelaciones en cuanto a sus funciones, lo que genera debilidad en la toma de decisiones así como incertidumbre o manejo de información incompleta.
  
- Deficiencia de trabajo y falta de personal ya que no se han generado perfil de puesto necesarios para realizar un trabajo exitoso.
  
- No existe ningún plan o programa de capacitación que estimulen la motivación del recurso humano y su unificación.
  
- No se ha contemplado una renovación de distribución del espacio físico, por lo cual limita algunas veces el desarrollo de sus actividades.
  
- La ventilación dentro del edificio en ciertas áreas es deficiente lo cual limita la capacidad física.
  
- Dentro de la distribución y asignación física de los espacios de trabajo no se ha contemplado un área apropiada de clínica, guardería, comedor infantil.
  
- No existe el control estadístico de niños y adolescentes, ya que este es primordial para tener la estadística de casos denunciados y la clasificación de niños y adolescentes.

- El personal de asesoría formado por el equipo técnico no está completo lo cual dificulta el funcionamiento.
- Dentro de la distribución y asignación física de los espacios de trabajo, no se ha contemplado un área apropiada de espera para los usuarios.
- No existen programas o planes de capacitación del personal, particularmente el cual podría ser aprovechado a su nivel óptimo con el fin de incrementar el nivel de rendimiento del desarrollo y desempeño de los empleados.

#### **2.3.4. Amenazas**

- Las instalaciones de la Sala de Apelaciones se encuentran ubicadas en un área eminentemente comercial lo cual limita el acceso y libre circulación de los usuarios.
- Los trabajadores tienen incertidumbre por el área de ubicación de los juzgados ya que es un poco insegura.
- No existen parqueos.

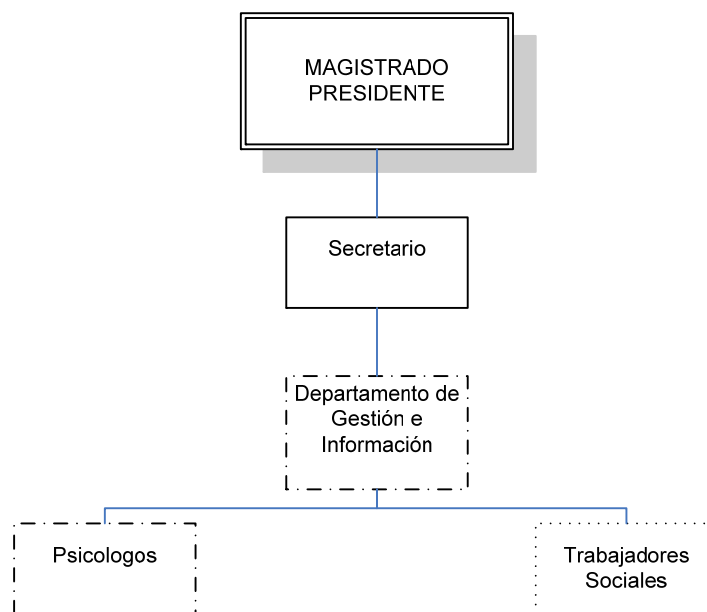
#### **2.4. Descripción de puestos de trabajo.**

La institución del Estado cuenta actualmente con el organigrama de descripción

de puestos de la Asesoría Técnica.

A continuación, se realiza un organigrama de la cadena de jerarquía y puestos que tiene en funcionamiento la Sala de Apelaciones.

**Figura 5. Organigrama de descripción de puestos de la asesoría técnica**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explicará el organigrama:

- Magistrado Presidente: es el encargado de velar por que se cumplan las

leyes impuestas en los juzgados, también supervisa los centros de abrigo y correccionales, y supervisa el plan individual de los niños o los adolescentes impuestos por los jueces.

- Secretario: es el encargado de velar por el cumplimiento de las funciones cuando está ausente el magistrado presidente, tiene a su cargo las diferentes unidades entre ellas están: la unidad de gestión e información y el área de psicólogos etc.
- Departamento de gestión e información: esta conformado por abogados.
- Psicólogos: esta formado por tres profesionales cuyo objetivo es asesorar a los jueces.
- Trabajadores sociales: son profesionales que se encuentran en otros juzgados.

## **2.5. Descripción de funciones**

Se realiza de la siguiente manera:

Área de gestión e información:

- Los abogados tienen la función de llevar un libro y de escribir todos los oficios que los jueces emitan y que llegan durante el día, los mismos distribuyen los oficios de manera sucesiva a cada psicólogo, también brindan información a las personas y toman denuncias.

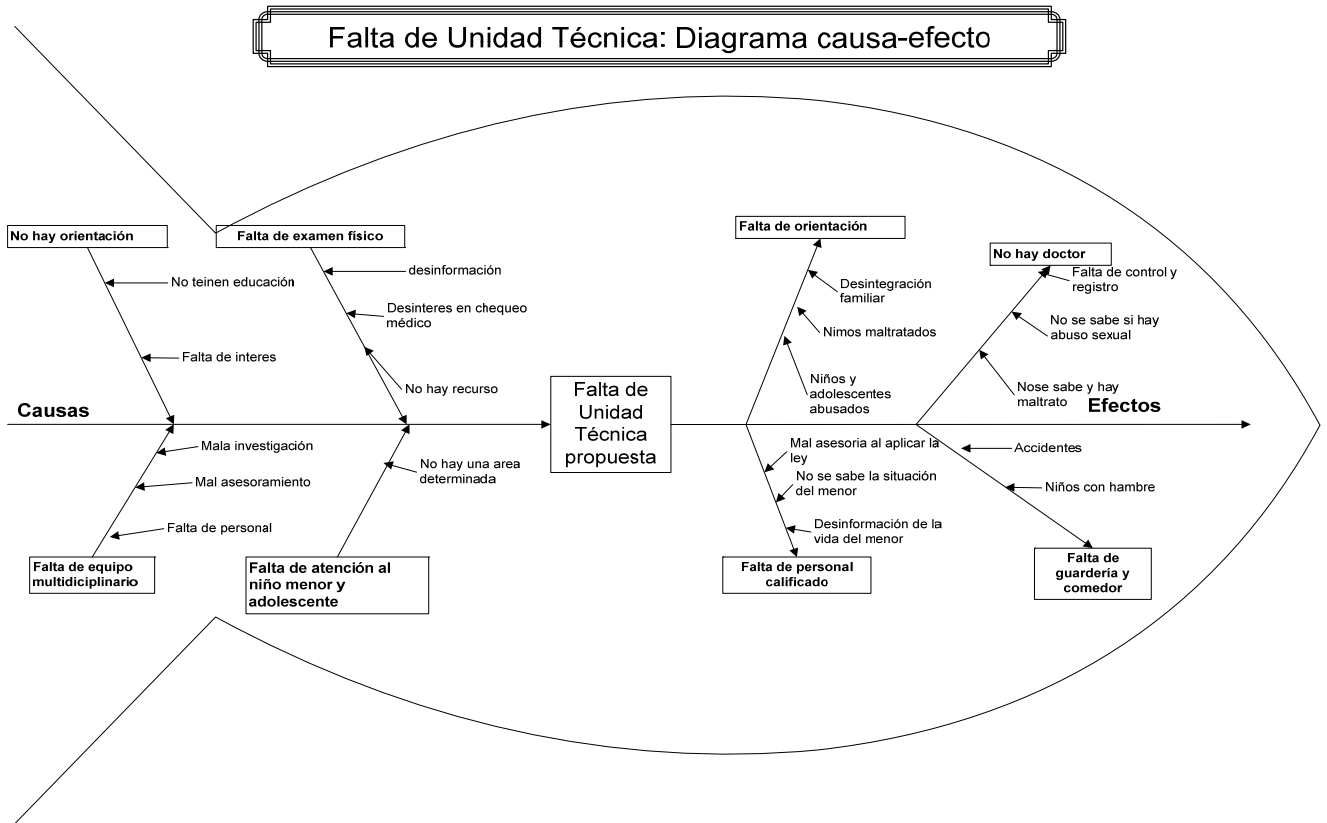
Área de asesoría técnica esta formada por:

- Psicólogos: tiene que presentar la evaluación del niño o del adolescente, ya que posteriormente el juez tomará en cuenta para dictaminar la sentencia que esta a su vez puede ser favorable o desfavorable para el menor.
- Trabajadores sociales: verifican la situación del menor, clase social, vivienda, quienes son sus representantes o sus padres, en donde viven.

## **2.6. Diagrama causa-efecto.**

El diagrama de causa-efecto (o espina de pescado), es una técnica gráfica que se utiliza y permite observar con claridad las relaciones entre un problema y sus causas que están contribuyendo a que él ocurra dando consecuencias o el efecto de lo que sucede, es una herramienta su creador el profesor de la universidad de Tokio, KAORU ISHIKAWA.

**Figura 6. Diagrama causa-efecto**



Fuente: Elaboración propia

### 2.6.1. Análisis del diagrama

El diagrama nos indica las causas que dan origen al problema y los efectos que se obtienen de esa deficiencia, nos muestra que la mejor manera de planificar y velar por las medidas cautelares, es la creación de la Unidad Técnica, ya que va a beneficiar al menor, brindándoles servicios básicos.

Es importante el análisis del ISHIKAWA, ya que se puede interpretar las deficiencias con que cuenta los juzgados y Sala de Apelaciones, esta herramienta ayuda a definir que exigencias requiere la población de niños menores, de ser atendidos de mejor manera y que se les brinde servicios de

planificación y evaluación en los juzgados, para obtener el diagnóstico del menor y así realizar el mejor tratamiento de las medidas dictadas por el juez en aplicación de la ley.

## **2.7. Diagnóstico general**

En la actualidad no se cuenta con las herramientas necesarias para realizar la tarea encomendada a la Sala de Apelaciones de la Niñez y la Adolescencia, es por eso que se detectaron las siguientes deficiencias:

- No hay información para los padres del menor.
- No hay registros estadísticos.
- No se ha determinado la manera de llevar un control estricto de la existencia del menor.
- No hay un lugar seguro de espera referente al menor.
- Se han determinado accidentes ya que los niños como no tienen espacio se ponen a jugar en los corredores y gradas.
- A veces cuando se realizan la denuncia de parte de los padres el menor padece de hambre por el tiempo del trámite que se prolonga por la espera de atención, o cuando son citados por el Juez, o los psicólogos y por diferentes contratiempos se prolonga la espera.
- No hay un chequeo físico que verifique en ese momento la situación del menor, si es maltratado o abusado sexualmente.

- No hay orientación de padres.
- No hay capacitaciones para los trabajadores de la institución, para mejorar las relaciones interpersonales.
- No hay equipo multidisciplinario para velar que se cumpla con la ley y las de garantías que cuenta por derecho el menor.

### **2.7.1. Necesidad de renovar actividades dentro de la organización**

Actualmente, Guatemala se encuentra en una crisis de violencia, los menores no tienen las herramientas ni principios para actuar de manera correcta puesto que se ve en la necesidad de denunciar los actos ilícitos, de violencia que realizan a los diferentes adolescente, el abuso psicológico, sexual, que sufren los menores.

La educación integral de los menores empieza en la familia ya que es la base de nuestra sociedad, si el menor no obtiene los principios morales y éticos, no podrá diferenciar entre el bien y el mal, estos menores son personas que se integran en grupos de la calle para pertenecer a las pandillas, y se dedican a delinquir, los juzgados por medio de los jueces emiten sentencias y aplican la ley pero no le dan seguimiento, entonces ley es abuso de burla ya que no se vela por el cumplimiento de la sentencia dictado.

Los tiempos que atraviesa Guatemala son difíciles para los ciudadanos afectados por la ola de violencia, es por eso que se justifica la creación de esta Unidad Técnica ya que con la ayuda de estos profesionales se estará llevando



a cabo las principales tareas encomendadas como:

- La aplicación y planificación de las sanciones impuestas al menor por medio del juez.
- Los controles necesarios de todos los adolescentes que sean sentenciados.
- Se supervisará las casas de abrigo y su funcionamiento, así mismo se ayudará al menor a seguir adelante, y curar la heridas que les pudo ocasionar todo hecho violento que sufrió, los profesionales les darán tratamiento psicológico, si hubiera maltrato y el Juez tomará la decisión de separarlos de sus familiares y se les ubicará a los albergues con que cuenta el Estado.

Al renovar y consolidar las actividades necesarias para que los juzgados y salas brinden mayor asistencia, se logrará el mejoramiento de los servicios.

### **2.7.2. Cambio de estructura organizacional**

El cambio es una necesidad latente en los juzgados y Sala de la Niñez y Adolescencia para mantener una mayor cobertura de las tareas que se deberían de realizar como por ejemplo contar con:

- Registro estadístico.
- Chequeo médico físico.
- Diagnóstico del grupo multidisciplinario.
- Asesoría a padres.
- Supervisión de centros de abrigo.

- Supervisión de correccionales.
- Terapias.
- Planificación de programas de sentencia individual para cada menor.

Todo lo anterior ayudará a dar un mejor servicio en los juzgados.

Actualmente, se pretende que la Unidad Técnica se adscriba a la Sala de Apelaciones que es el órgano encargado de las funciones adjetivas, el Magistrado Presidente y el Jefe de la Unidad planificará los programas y se delegará responsabilidades a cada integrante que forme parte de esta Unidad Técnica.

### **3. PROPUESTA DE LA UNIDAD TÉCNICA**

Es importante ejecutar la propuesta que se detalla a continuación, ya que ayudará al Organismo Judicial, aplicar la Ley de la Niñez y Adolescencia, se diseñará e implementará y definirán los objetivos, y se explicara el enfoque de la creación de la Unidad Técnica de Apoyo en la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia.

#### **3.1. Diseño de la Unidad Técnica**

En esta propuesta se pretende plantear una Unidad completa y lo que se requiere para trabajar exitosamente, ya que en la actualidad no se cuentan con algunos departamentos que son necesarios para alcanzar los objetivos.

Se realizará el diseño atendiendo a las necesidades con que cuenta la Sala de Apelaciones cuyas herramientas no tiene a la mano para aplicar la justicia.

Esta nueva Unidad Técnica contará con un administrador que se encargara de repartir equitativamente el trabajo para los siguientes departamentos: registro e información de niños, estadística, clínica, equipo multidisciplinario, guardería, comedor infantil, y por último escuela de padres.

##### **3.1.1. Misión**

La declaración de la misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican las existencia en este caso de la Unidad Técnica, los propósitos y las funciones que se deseen satisfacer y los métodos y fundamentos para cumplir este propósito, por lo consiguiente el enfoque de la misión debe ser interno para

la institución. Y debe realizarse de acuerdo, con los valores de la institución, al formular una misión que se debe de preguntar:

- ¿Qué funciones desempeña la institución?
- ¿Para quién desempeña esta función la institución?
- ¿Cómo le va a la institución en el cumplimiento de la función?
- ¿Por qué existe la institución?

Después de hacer las preguntas anteriores, se sigue con el siguiente paso, que consiste en formular la misión.

La declaración de misión es “Llegar a ser una Unidad que promueva un clima de protección respeto y defensa de los derechos del menor en la familia y la sociedad, comprometidos con la erradicación de violencia, a través de la intervención profesional idónea, eficaz y efectiva, contribuyendo a la transformación de la sociedad.”

### **3.1.2. Visión**

Es el estado futuro de la institución señalando la dirección en que se debe desplazar y la energía de comenzar ese desplazamiento, en ella se resume la filosofía y los principios que le dan origen, y son directrices del “¿qué vamos hacer?” de la institución.

La declaración de visión es: “Un servicio que promueva igualdad de oportunidades con niños y mayores que aprendan a convivir en una sociedad sin violencia y mentalmente saludable, los menores protegidos por la ley y ayudarlos a que aporten activamente al desarrollo del país.”

### **3.1.3. Políticas**

- Un servicio que promueve la igualdad de oportunidades, al menor que conviviendo en una sociedad sin violencia y mentalmente saludable, con derechos de protección por las leyes y aportando activamente al desarrollo del país.
  
- Ser la institución que promueve una cultura de protección, defensa y respeto a los derechos del menor en la familia y la sociedad, comprometida con la erradicación de la violencia familiar y, a través de la intervención profesional, idónea, oportuna y efectiva que contribuya a la transformación de la sociedad desde una perspectiva de género.
  
- Brindar un servicio integral para la población.
  
- Unificar en todas las unidades criterios veraces.
  
- Evaluar y dar tratamiento al menor.
  
- Ayudar a dar apoyo en debates para el establecimiento de la sanción que corresponda.
  
- Brindar asesoramiento para la aprobación del plan individual de ejecución y educativo.

### **3.1.4. Objetivos**

- Impulsar el ejercicio de los derechos de la víctima de violencia, y garantizar las libertades fundamentales en cualquier esfera social.
- Mejorar la capacidad de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia para brindar una mejor atención a la población para que se cumpla con lo que manda la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
- Incorporar el recurso humano calificado y especializado para colaborar en la planificación y supervisión del cumplimiento de medidas sustitutivas impuestas al menor.
- Proteger la integridad física, psicológica y sexual a los menores de violencia familiar para contribuir al bienestar familiar y social.
- Sensibilizar y concienciar a la comunidad sobre los factores de riesgo psico- sociales que causan la violencia en la familia para alcanzar una nueva concepción de convivencia en igualdad de condiciones.

### **3.2. Estructura organizacional**

La Unidad formar parte de la estructura de la institución, por el cual tiene el propósito de poner en práctica medidas de apoyo técnico orientadas a optimizar su estructura, y va estar adscrita a la máxima autoridad que es el Magistrado Presidente de la Sala de Apelaciones.

La estructura de las organizaciones, es un fundamento en la administración de esta Unidad Técnica a continuación detallaremos los aspectos a tomar en

cuenta.

### **3.2.1. Demanda de personal en la organización**

Al crear la Unidad Técnica esta área va tener demanda de personal que tendrá que ser contratado, por lo mismo se deben de crear puestos y planificarlos para que se estructure de una forma precisa y no falte personal al momento de la contratación.

Generalmente, es función del departamento de recurso humano planificar el personal y esta se realiza determinando la demanda de trabajo, esta aumentará si la población utiliza este servicio.

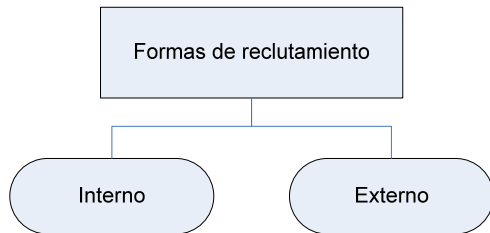
La oferta del trabajo puede provenir de los empleados internos o externos de la institución.

#### **3.2.1.1. Reclutamiento**

Las actividades de este proceso administrativo, permiten conocer al personal que opte por los puestos de trabajo disponibles, y así contratar al trabajador con mayor potencial

Las formas de reclutamiento son las siguientes:

### **Figura 7. Formas de reclutamiento**



Fuente: Elaboración propia con base al reclutamiento

➤ **Reclutamiento interno:**

Se realiza dentro de la institución con los mismos trabajadores.

**Ventajas:**

- En la institución se cuenta con la hoja de vida del trabajador.
- El personal está relacionado con la institución.

➤ **Reclutamiento externo:**

Se da fuera de la institución.

**Ventajas:**

- Se cuenta con variedad de personal especializado.
- Se puede contratar a alguien con experiencia.

**Métodos del reclutamiento:**



- Información con anterioridad a los trabajadores de la institución por medio de Internet interno.
- Anuncios de prensa.

### **3.2.1.2. Selección**

El proceso de selección se realizará mediante la aplicación de técnicas para contratar al personal más capacitado, se inicia desde la entrevista y puede abarcar varias pruebas.

Dentro del proceso para determina la selección de recursos humanos se realizan los siguientes aspectos:

- Se debe planificar la cantidad de recurso humano necesario.
- Después se determinar la información del análisis del personal necesario y se procede a describir el puesto.
- Posteriormente se realiza la convocatoria del puesto vacante.
- Se realizan una serie de pruebas.
- Se da la selección y contratación.

La institución realizará el proceso mediante la coordinación de departamento de recursos humanos y la Sala de la Niñez y Adolescencia.

Se realizará una primera entrevista con el Magistrado Presidente de la Sala de la Niñez y Adolescencia, y después se realizará las pruebas en el departamento de recursos humanos y obtenidas las pruebas se detallará los resultados de los diferentes candidatos para los puestos creados al Magistrado, y es el quien

decidirá si cumple o no con el puesto requerido.

### **3.2.1.3. Contratación**

Cuando se refiere a la contratación, se hace énfasis que la elección de la persona dependerá únicamente de las cualidades y aptitudes, ya que el aporte de los conocimientos será de vital importancia para la institución.

Las consecuencias de decidir de forma errónea provocan caos, ya que el personal no calificado, requieren más supervisión estricta, ya que no brinda niveles deseados de rendimiento.

Dentro del proceso de contratación mencionaremos diferentes variables como:

- Evaluación de rendimiento.
- Evaluar los niveles motivacionales.
- Evaluar niveles intelectuales.

Con todas estas variables determinadas el departamento de recursos humanos, en conjunto con el Magistrado Presidente determinará a la persona idónea que asumirá el puesto de trabajo.

### **3.2.1.4. Descripción de perfiles de puestos**

En este proceso se deben determinar y especificar las características que debe reunir la persona ideal en cuanto a sus cualidades, aptitudes, experiencia, formación y habilidades.

Un perfil de puesto de trabajo nos da información acerca de cómo encaja el puesto en el contexto de la institución y así se conecta con toda la organización.

Al realizar un perfil de puesto de trabajo nos da seguridad que las posibilidades de hacer la contratación a largo plazo resulte exitosa.

Un perfil debe incluir información claves para obtener resultado como:

- Comportamiento.
- Valores.
- Escolaridad.
- Experiencia de trabajo.
- Capacidad.
- Condiciones de trabajo.

Por lo que a continuación se detallarán los perfiles de puestos de trabajo que la institución pública necesita:

Identificación del puesto:

- Registrador

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico Perito Contador.
- Experiencia: tres años mínimo.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley de la Niñez y Adolescencia.

Área o departamento:

- Departamento de Registro e Infamación.

Funciones básicas:

- Toma declaraciones de denuncias y registra denuncias.
- Reciben y registran denuncias de violencia, física, psicológica y sexual.
- Brinda orientación, protección, apoyo.
- Valora el caso de violencia intrafamiliar y si es competente, realiza la demanda ante el juzgado correspondiente.

Características a tomar:

Género:

- Masculino o femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Numérica.
- Perspectiva.
- Dispuesto a trabajar en equipo.
- Capacidad de análisis.
- Criterio de toma de dediciones.
- Que tenga iniciativa propia.
- Habilidad de aprendizaje.
- Buenas relaciones personales.

- Paciente.

Esfuerzo:

- Atención a detalles.

Identificación del puesto:

- Administrador de la Unidad Técnica.

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico de licenciatura en administración.
- Experiencia: tres años mínima.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Administración.

Funciones básicas:

- Coordinar y planificar el funcionamiento general de la Unidad Técnica.
- Analizar los resultados obtenidos así mismo como evaluar periódicamente los resultados obtenidos.
- Repartir el trabajo equitativamente.
- Supervisar el trabajo.
- Reunir al grupo de trabajo.

- Transmite energía.
- Da apoyo al grupo.

Características a tomar:

Género:

- Masculino o femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Coordinar planificar el funcionamiento general de la unidad técnica.
- Numérica.
- Dispuesto a trabajar en equipo.
- Capacidad de análisis.
- Criterio de toma de dediciones.
- Que tenga iniciativa propia.
- Buena relaciones personales.
- Paciente.
- Liderazgo.

Esfuerzo:

- Atención a detalles.

Identificación del puesto:

- Persona encargada de llevar estadísticas y registros.

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico de
- Experiencia: tres años mínima.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Estadística.

Funciones básica:

- Realizar registro en los libros.
- Llevar registro estadístico con huellas digitales o palmares de los menores.
- Efectuar cálculos, estadísticas de los menores atendidos.
- Realizar reporte estadístico mensual de menores atendidos.
- Dar seguimiento hasta que finalice el estudio del menor.

Características a tomar:

Género:

- Masculino o femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Habilidades numéricas.
- Criterio mental.
- Capacidad para analizar la información.

- Conocimientos de herramientas estadísticas.
- Activo y tolerante.
- Conocimiento de la ley del menor.

Esfuerzo:

- Paciencia.

Identificación del puesto:

- Persona encargada de la clínica médica.

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico de licenciatura de médico, con especialización en pediatría, o forense.
- Experiencia: tres años mínima.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Clínica.

Funciones básicas:

- Realizar un chequeo médico.
- Realizar un chequeo físico.
- Hacer exámenes en caso necesarios.



- Realizar reportes de las personas atendidas.
- Facilitar el diagnóstico obtenido del menor.
- Presentar informes mensuales de las actividades que realiza.

Características a tomar:

Género:

- Masculino o femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Conocimiento médico.
- Capacidad de diagnosticar.
- Habilidad de criterio propio.
- Capacidad de observador.
- Habilidad de confianza.
- Conocimiento de leyes.

Esfuerzo:

- Convicción propia.

Identificación del puesto:

Persona que se encarga del estudio psicológico del niño.

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico de Psicólogo con psicología clínica y estudios superiores.
- Experiencia: tres años mínima.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Puesto requerido:

Psicólogo con psicología clínica y estudios superiores.

Área o sección:

- Equipo multidisciplinario

Funciones básicas:

- Apoya emocionalmente a la víctima en violencia intrafamiliar a través de contención de crisis.
- Promueve y realiza procesos terapéuticos al menor, cuando son violentados, y también se da terapia familiar.
- Apoyo y consejería a padres de familia.
- Realiza entrevistas e informes psicológicos a la víctima de violencia intrafamiliar, a requerimiento de autoridades judiciales.
- Da orientación psicológica sobre la causa y consecuencias de la violencia intrafamiliar, y el abuso sexual.

Características a tomar:

Género:

- Masculino o femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Capacidad de observación.
- Capacidad de memoria.
- Habilidad de orador.
- Habilidad de convencimiento y confianza.
- Capacidad de dominio.
- Destreza numérica y mental.

Esfuerzo:

- Atención a detalles.

Identificación del puesto:

- Persona encargada de dar seguimiento social al estudio de la situación del menor.

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico de Trabajadora social (o).
- Experiencia: tres años mínima.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Equipo multidisciplinario

Funciones básicas:

- Acompaña a la víctima en todo el procedimiento, sea este médico forense, Ministerio Público, centros hospitalarios.
- Efectúa seguimiento e investigación de casos denunciados y en proceso judicial.
- Elabora informes y fichas sociales.
- Realiza visitas domiciliarias, institucionales, hogares y centros de abrigo de niños y adolescentes.

Características a tomar:

Género:

- Masculino o femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Capacidad de tolerancia.
- Habilidad de orador.
- Habilidad de criterio propio.
- Conocimiento de zonas, área departamental.
- Habilidad de convencimiento y confianza.
- Capacidad de dominio.
- Destreza numérica y mental.

Esfuerzo:

- Carácter.

Identificación del puesto:

- Persona encargada de conocer el conocimiento de estudio del menor.

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico de pedagogo(a).
- Experiencia: tres años mínima.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Equipo multidisciplinario

Funciones básicas:

- Realizar pruebas para determinar el nivel académico del menor.
- Elabora informes y fichas académicas.
- Realiza visitas domiciliarias, institucionales, hogares y centros de acogida de niños ( as) adolescentes.

Características a tomar:

Género:

- Masculino femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Habilidad numérica.
- Destreza mental.
- Conocimiento de pruebas académicas.
- Habilidad de detectar problemas académicos.
- Habilidad de orador.
- Habilidad de criterio propio.
- Conocimiento de zonas, área departamental.
- Habilidad de convencimiento y confianza.
- Capacidad de dominio.

Esfuerzo:

- Paciencia.

Identificación del puesto.

- Persona que asesora.

Requisitos del puesto:

- Académicos: título a nivel académico de Trabajadora social (o).
- Experiencia: tres años mínima.
- Conocimiento especial: aspecto de la Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Escuela de padres.

Funciones básicas:

- Educar al padre de familia.
- Concienciar en el trato de padre a hijo.
- Asesorar la manera de mejorar la relación padre s e hijos.
- Realizar charlas de integridad humana.
- Realizar reportes de las personas que son atendidas.
- Presentar informes mensuales de las actividades que realiza.

Características a tomar:

Género:

- Masculino o femenino.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Conocimiento familiar.
- Capacidad de oratoria.
- Habilidad de criterio propio.
- Capacidad de observador.
- Habilidad de confianza.
- Conocimiento de leyes.

Esfuerzo:

- Fuerza de voluntad, criterio.

Identificación del puesto:

- Maestra encargada del cuidado de la Guardería.

Requisitos del puesto:

- Académicos: Título a nivel académico de Maestra de educación pre-primaria o primaria
- Experiencia: Tres años mínima.
- Conocimiento especial: Aspecto de la Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Guardería

Funciones básicas:

- Encargada de atender a los menores.
- Realizar juegos, rondas.
- Conocer canciones, rondas, juegos didácticos.
- Presentes record de los niños que asisten a la guardería.
- Presentar informes mensuales de las actividades que realiza.

Características a tomar:

Género:



- Femenino de preferencia.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Capacidad de paciencia.
- Habilidad de enseñar.
- Habilidad de criterio propio.
- Destrezas de juegos.
- Habilidad de convencimiento y confianza.
- Conocimiento didáctico.

Esfuerzo:

- Tolerancia.

Identificación del puesto:

- Cocinera encargada del comedor.

Requisitos del puesto:

- Académicos: Título a nivel académico de Cocinera.
- Experiencia: Tres años mínima.
- Conocimiento especial: Aspecto de la Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia.

Área o sección:

- Comedor infantil.

Funciones básicas:

- Realizar desayunos, almuerzos y refacciones.
- Programar el menú de la semana.
- Encargada de dar alimentación al menor que llega sin haber comido.
- Dar refacciones a los menores que tardan sus padres en el procedimiento de audiencias o al realizar denuncias.
- Realizar reportes de los menores atendidos.
- Presentar informes mensuales de la programación alimentaría.

Características a tomar:

Género:

- Femenino de preferencia.

Competencias, habilidades y destrezas o conocimiento:

- Conocimiento alimentario.
- Capacidad de realizar reportes mensuales de la programación alimentaría.
- Amor a su carrera.
- Servicial.
- Habilidad de confianza.

Esfuerzo:

- Tolerancia.

### **3.2.1.5. Descripción de puestos**

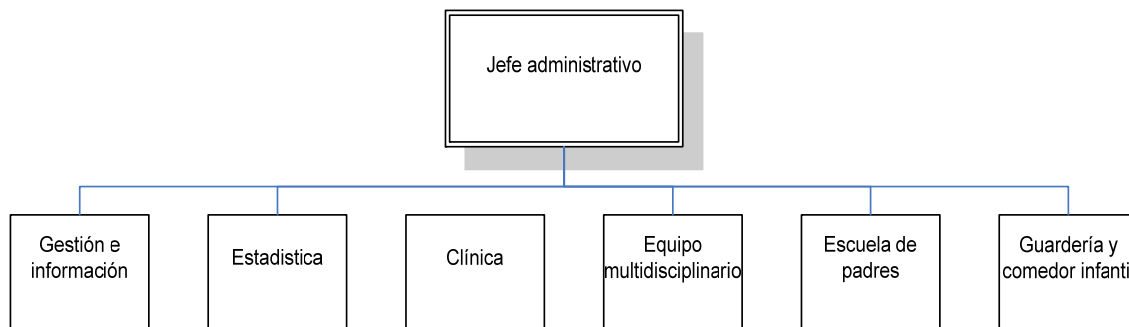
El fenómeno de la violencia en el país es un hecho significativo no solo por la magnitud y el impacto que se tiene, sino por el dolor y sufrimiento que causa, dejando al menor heridas psicológicas, lesiones físicas y maltratos de las personas que deberían de protegerlos, es por eso que a continuación describiremos los puestos que necesitamos para crear esta Unidad Técnica para el desarrollo y ayuda, para el niño y adolescente:

- Jefe administrativo de la unidad: una persona.
- Encargado de la sección de registro e Información: dos personas.
- Encargado de la sección de estadística: una persona
- Encargado de la clínica: dos personas.
- Psicólogo: tres personas.
- Trabajador social: tres personas.
- Pedagoga: tres personas
- Encargada de la escuela de padres: una persona.
- Encargada de la guardería: una persona.
- Encargado del comedor infantil: una persona.

### **3.3. Organigrama**

Se describirá el nuevo organigrama propuesto para mejorar la eficiencia de la institución.

**Figura 8. Organigrama de la Unidad Técnica de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1. Descripción del organigrama

El organigrama propuesto en la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia ayudará a dar orientación, control, chequeo médico y apoyo psicológico, social y legal, que promueve los derechos de violencia intrafamiliar y abuso, integrado por todos estos profesionales.

A continuación se observan las siguientes secciones:

- Gestión e información.
- Estadística.
- Clínica.
- Equipo multidisciplinario.
- Escuela de padres.

- Guardería y comedor infantil.

### **3.3.2. Funciones de la diferentes unidades de trabajo**

Se detallarán las funciones de las unidades de trabajo requeridas en el nuevo organigrama:

#### **Jefe administrativo**

Es el encargado y responsable de la efectiva administración de los recursos de la institución. Además tendrá a su cargo la calendarización de todas las unidades de trabajo, así como de la planificación, organización, control y supervisión de todas las actividades realizadas, presentando informes de todos los avances de las diferentes áreas de trabajo.

Así lograr que se ejecuten las políticas en materia de derechos del niño y el adolescente, integrando a las diferentes áreas de trabajo, y garantizando la utilización efectiva de los recursos físicos y financieros disponibles en la institución.

Mantener actualizada la capacitación para que estos sean eficientes y atiendan las demandas institucionales.

Es el enlace directo con el Magistrado Presidente de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia del Organismo Judicial.

Organiza, dirige y controla todas las acciones de la Unidad Técnica y ejecuta las disposiciones del Magistrado Presidente de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia.

Consulta decisiones importantes en forma frecuente con el Magistrado Presidente.

Define las políticas internas en conjunto con las áreas a su cargo, que integran la administración de la Unidad Técnica.

### **Unidad de registro e información**

Atención al público.

Es la encargada de registrar, recibir, clasificar y enviar las denuncias por el sistema a los diferentes juzgados mediante sorteo que se realiza al azar el programa central del Organismo Judicial.

- Dar información sobre la ubicación de las denuncias en los diferentes juzgados.
- Atender e informar de la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
- Coordinación de todos los procesos y distribución de los adolescentes en conflicto con la ley penal a los profesionales de asesoría técnica.

### **Unidad Estadística**

Es la encargada de presentar registros estadísticos, y es la que identifica al menor ya sea con huellas digitales o plantares para comprobar posteriormente la ficha de trabajo correspondiente a un determinado niño(a).

### **Unidad Clínica**

Esta unidad se encarga de comprobar el estado físico del niño y confirmar la situación física del menor, de acuerdo de la denuncia.

Comprobar si hay agresión física, psicológica, o en el mayor de los casos abuso sexual.

Realizar exámenes de laboratorio y rayos, si fueran necesarios y de presentar un Informe médico de la situación del menor

### **Unidad multidisciplinaria**

Se refiere a los profesionales de asesoramiento al juez, el cual llevará un registro de los casos que le asignarán, para que pueda entrevistarse con el niño o adolescente, padres, tutores o responsables.

Visitar los lugares que se encuentre el niño o adolescente con el fin de verificar las condiciones sociales que le rodean.

Documentar la existencia que acredite el estado del niño y adolescente.

Realizarán pruebas académicas y psicológicas para determinar el grado académico del menor.

Asesoramiento para la aprobación del plan individual de ejecución y proyecto educativo.

### **Escuela de padres**

Es la unidad encargada de dar asesoramiento de la calidad de vida que se debería brindar al menor.

Educar cómo tratar al niño, alentar su autoestima, ayudarlos en los procesos de asesoramiento de control y ejecución de medidas al menor que dictamine el juez.

### **Guardería y Comedor Infantil**

Será la encargada de atender al menor en el tiempo requerido que los padres o tutores expongan su denuncia.

De realizar juegos infantiles, de resguardar al niño y proveerle herramientas para que su estancia de ese período sea satisfactorio para el menor.

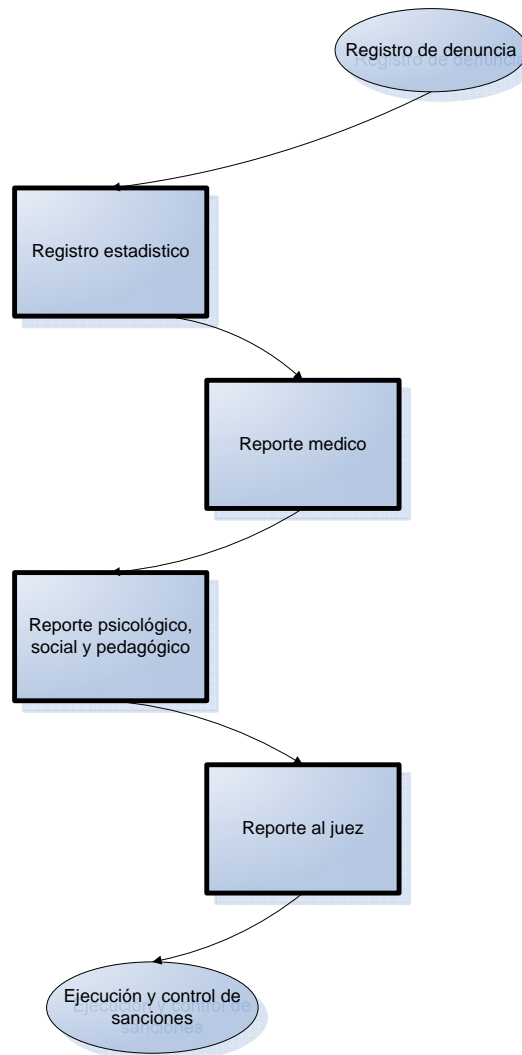
De dar alimento a los niños, ya sea refacción o un tiempo de comida dependiendo del trámite de los padres o encargados, y presentar mensualmente informes de los niños atendidos en esta área.

### **3.3.3. flujograma de información**

Es la forma que se va a manejar la información para que el proceso sea rápido y eficiente, a continuación presentaré la forma que debe de fluir la información por medio de un diagrama.

**Figura 9. Flujograma de información**





Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4. Descripción del Flujograma

#### Registro de denuncia

Se realiza en un formato predeterminado donde se transcribe la denuncia que el padre, tutor o responsable quiere realizar.

El programa informático del Organismo Judicial designa un juzgado automáticamente al azar.

Se le informan los datos del juzgado que conocerá su caso y se les da la ubicación del mismo.

### **Registro estadístico**

Se apertura el registro del menor ya sea con huella digitales o palmares, se le inscribe el número de caso, y se lo toman datos generales.

### **Registro médico**

Después de la causa de la denuncia y datos generales se realiza el chequeo médico, en el cual van incluidos si fueran necesarios todos los diagnósticos de resultados de los exámenes realizados.

### **Reporte psicológico social y pedagógico**

A continuación, se deberán elaborar reportes de pruebas psicológicas psicometrías de identidad, académicas, situación social que atraviesa el menor.

### **Reporte al juez**

Todos estos reportes unificados discutidos anteriormente por todas las unidades que interfieren en el estudio, se reúnen para redactar un informe final, el cual va dirigido al juez, con el fin de ayudar a tomar la mejor decisión emitir sus resoluciones.

### **Ejecución y control de sanciones**

A continuación toda esta información se traslada al control y ejecución se sanciones.

### **3.4. Proceso de capacitación**

Para valorar el aspecto de capacitación es necesario evaluar la capacidad de los puestos ocupantes en sus áreas de trabajo dentro de la institución. La capacitación se auxilia de la evaluación, ya que verificamos la satisfacción expresada por los participantes después de un curso, ya que por medio de este se evalúan los resultados de la capacitación, estas evaluaciones sirven para:

- Mejorar métodos anticuados.
- Tomar desición sobre: replanteo, mejoras, cancelación de la continuidad de las acciones.
- Entregar informes sobre los avances.
- Saber si la capacitación logro sus objetivos.
- Investigar las debilidades y las fuerzas en el proceso.

La evaluación de la capacitación, sirve para medir los entrenamientos o inducciones que realizará la institución brindándoles herramientas.

Lo que pretende el proceso de capacitación es contribuir alcanzar las metas globales de la institución, por eso es importante tomar en cuenta los objetivos, políticas y estrategias de la institución.

Puesto que la institución apuesta por los niveles desde la inducción al desarrollo ejecutivo, puesto que quiere obtener repuestas de desempeño eficaz en el puesto, de esta manera la capacitación también toma en cuenta aspectos como desarrollo personal y bienestar.

Para que la institución tenga programas de capacitación eficaces es recomendable utilizar en enfoque sistemático con progresión con las siguientes fases:

- De organización, que permite observa el medio en que se desenvuelve el trabajador, y enfatizar las tareas necesarias que se debe de contener la capacitación.
- De tareas, tener claro lo que es necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en el puesto.
- De personas, estudia las características de las personas y grupos que participen en la capacitación.

Al tener claro las necesidades del porqué capacitar, se deberían definirse en términos de objetivos para la institución.

Se realizarán medios para detectar cuando se debe capacitar como ejemplo: el desempeño, observación, cuestionarios, entrevistas con los empleados, análisis de cargos, etc.

- Diseño del programa de capacitación, se debe detectar, que enseñar, quien debe enseñar, cuando se debe de enseñar, donde se debe de enseñar, como debe de enseñarse.

Objeto orientado a capacitar:

- Objeto de capacitar.
- Deseo motivacional de la persona.
- Principios del aprendizaje.

El éxito de la capacitación dependerá de la habilidad de enseñanza y características personales del educador.

La capacitación y el desarrollo son programas que ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas; además, con la capacitación, se le proporcionan al empleado conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo y a motivarlos a su superación personal y profesional.

Al lograr una buena capacitación de personal dentro de la institución se podrá lograr una serie de beneficios entre ellos:

- Incrementa el acercamiento al menor.
- Promover la eficiencia al evaluar al menor.
- Dar al trabajador una preparación que le permita, desempeñar sus tareas con mayor autoestima y responsabilidad.
- Despierta un ambiente de confianza y seguridad.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos durante las capacitaciones.
- Contribuirá a la reducción del movimiento del personal, como renuncias, distinciones y otras.

Se propone que se realicen dos tipos de capacitaciones:

- Capacitación por inducción.
- Capacitación en equipo.

Evaluación del programa de capacitación:

Determinar el punto de éxito de la capacitación, y si es necesaria, si hubo mejoramiento, si justifica el gasto, generalmente estos procesos son continuos y lentos para determinar los cambios y beneficios del porque capacitar.

### **3.5. Proceso de socialización**

Se define la socialización como un proceso a lo largo con diferentes etapas, que ayuda a los empleados se adapten a la nueva institución, y a comprender su cultura y sus expectativas.

Se considera como el desarrollo social de un proceso en el cual se adquieren conductas, hábitos, normas, reglas y actitudes sociales por parte de los trabajadores, las actitudes que se adquieren se describen a continuación:

- Adquirir conductas prosociales, desarrollo de ética social, este proceso es la interiorización progresiva de razones normas, creencias y valores propios.
- Adquirir conocimientos y habilidades sociales, desarrollo cognitivo y social.

- Adquirir actitudes de sociabilidad, desarrollo efectivo-social.

### **Etapas de la socialización dentro de la institución:**

- Etapa primaria: en esta etapa se le debe facilitar la información acerca de la institución, y las exigencias que el puesto requiere, la cual debe darse a través de forma oral o escrita.
- Etapa de encuentro: después de la contratación y colocación del puesto de trabajo, se debe dar una inducción de la misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos, normas y jerarquías de la institución.
- Etapa de adaptabilidad: es de vital importancia porque se pretende consolidar al trabajador como parte de la institución, si el se siente aceptado su papel jugará determinante en el éxito de su trabajo.

Los programas se organizan en conjunto con el personal antiguo para que actúen como mentores del nuevo personal contratado, para que la socialización sea un éxito, y así mismo realicen un buen trabajo.

### **3.6. Evaluación del desempeño**

Todo este proceso es para evaluar, estimular o verificar el valor, las cualidades de las personas.

Lo que se pretende alcanzar a través de la evaluación del desempeño es:

- Medir el potencial humano y su aplicación.
- Realiza oportunidad de crecimiento en los miembros de la institución.

Los beneficios que ofrece la evaluación del desempeño son:

- Evita subjetividad, por medio de factores de evaluación.
- Identifica las necesidades de capacitar.
- Conocer las fortalezas y debilidades de la institución.
- Toma las mejores medidas para mejorar su desempeño.
- Brindar las mejores oportunidades de servicio para la población.
- Identifica al personal que necesita cambio o rotación.

La evaluación del desempeño es una serie de técnicas que permiten ayudar a evaluar a los empleados, de los conocimientos, y experiencia adquiridas, como el manejo de las relaciones interpersonales dentro de la Unidad Técnica, para unificar criterios, y también evalúa las constantes capacitaciones que se tomarán en cuenta para el proceso de relación personal entre los mismos integrantes de la unidad de trabajo.

La evaluación es un proceso técnico a través del cual en forma integral, sistemática y continua, se valorará el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos laboral del empleado en el desempeño de su cargo.



Es por medio de este proceso que se determina la forma que están desempeñando su trabajo, máximo que esta unidad está determinada a trabajar con personas especialmente niños y adolescentes que requiere el mejor servicio de calidad ofrecido hacia ellos.

Se obtendrá las herramientas para que el empleado cumpla con su mayor esfuerzo el desempeño de sus tareas.

Al utilizar la evaluación de desempeño obtenemos:

- Produce un trabajo de alta calidad para la institución.
- Cumple con los objetivos de la Unidad Técnica.
- Comprende los requisitos necesarios de puesto.
- Actúa por iniciativa propia.
- Programa las ordenes que tiene de trabajo y así cumple con los plazos impuestos por los jueces.
- Controla los costos y cumple con lo que se le designe presupuestariamente.
- Se relaciona con los compañeros de la unidad, los mantiene informados de los casos comunes de menores, todos llegan a consensuar una conclusión en grupo, y dan la opinión unificada y la trasladan a los jueces.

- Establece, mantiene y mejora las relaciones de atención a las familias.
- La institución evalúa el potencial de sus empleados.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA**

A continuación se presenta la implementación de la propuesta de la Unidad Técnica y se utilizarán las herramientas que ayudarán a lograr los objetivos que debemos alcanzar, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos para la creación en sí.

#### **4.1. Implementación de la Unidad Técnica**

Al implementar la Unidad Técnica se utilizarán métodos administrativos para que la planificación sea eficiente y eficaz.

Esta Unidad Técnica tiene el fin de ayudar, evaluar, planificar, asesorar, dar tratamiento, a las diferentes situaciones que enfrenta el menor en el núcleo de su familia que forma parte de la sociedad.

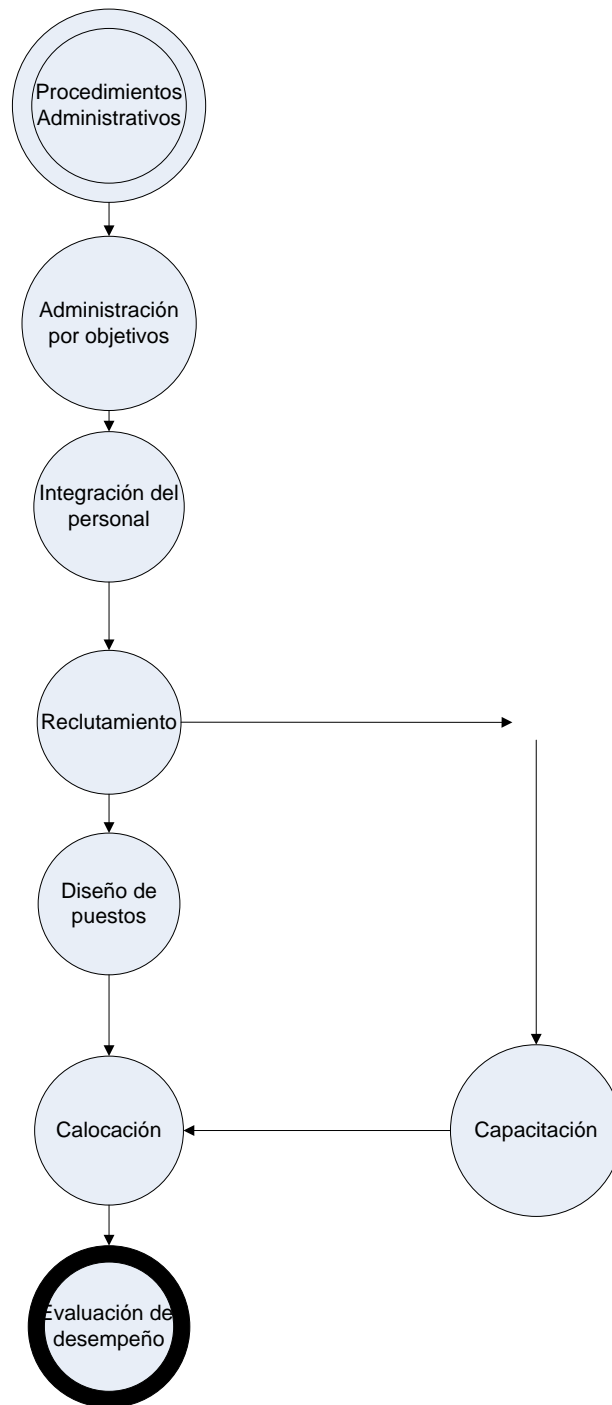
La implementación consiste en crear la Unidad Técnica adscrita a la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia, la cual estará formada por trabajadores especializados, con funciones y atribuciones bien definidas, la cual estaría funcionando en el edificio que se ubica el despacho superior de la misma Sala la cual está ubicada en la 4ª calle 4-44 de la zona 9 de la Ciudad de Guatemala.

Al implementar la unidad se estará mejorando la administración de la justicia de la Niñez y Adolescencia del país y está enmarcado en la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, y así se reforzará y fortalecerá los órganos jurisdiccionales de la Niñez y Adolescencia.

También se logrará cubrir las necesidades de atender la demanda en cuanto a los servicios que le competen.

Cuando se realice la implementación de la Unidad técnica se deben desarrollar diferentes tareas, a continuación se plasman todas las actividades en un diagrama de actividades.

**Figura 10. Diagrama de actividades para la Implementación de la Unidad  
Técnica**



Fuente: Elaboración propia con base modelo de actividades para la implementación de un estudio organizacional.

A continuación, se explicarán todas las actividades del diagrama para la implementación de la Unidad Técnica.

#### **4.2. Procedimientos administrativos**

En la implementación del sistema administrativo se realizará la planeación, organización, control y dirección de la Unidad Técnica, de esa manera alcanzaremos los objetivos propuestos.

Los procedimientos como su nombre lo indica son todas las actividades para llevar a la implementación de la Unidad Técnica, utilizando las herramientas necesarias como:

- **Planeación:** consiste en determinar el curso de acción por medio el cual se trabajará, analizando experiencias pasadas y debe plasmar planes y programas actuales para que funcione con eficacia, logrando el objetivo de ser de dicha Unidad Técnica, se debe planificar en conjunto con los demás departamentos para determinar la función de cada área, y determinar las actividades que se realizaran mensualmente.
- **Organización:** aquí se organizaran las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, asignado a cada unidad sus funciones y jerarquías, y creando un vinculo que exista dentro de la Unidad Técnica.
- **Dirección:** el esfuerzo del administrador en orientar a todos los trabajadores para alcanzar los objetivos de la institución.
- **Ejecución:** es la función que tendrá el administrador de ejecutar medidas comunes para poner al grupo en acción.

- Control: se determinara si lo que ocurre concuerda con el plan de estrategia, sino realizar ajustes o correcciones necesarias.

Los procedimientos administrativos que se utilizarán son una serie de actividades cuya función se determina de la siguiente manera:

- El encargado de repartir equitativamente el trabajo es el administrador de la Unidad, el se encargará de supervisar su buen funcionamiento, que el trabajo se realice conforme lo planificado, el será el primero en conocer los casos que tratarán, y de inspeccionar su seguimiento.
- La unidad de gestión e información tomará las denuncias que lleguen al departamento tomando como base programa actual del Organismo Judicial que se encuentra en el anexo 1 y anexo 2, también dará información y atención al público.
- Después se tomarán los datos personales y se realizará una ficha de cada menor incluyendo si es recién nacido huellas palmares, y si es adolescente la huella táctil.
- Posterior se realizará el chequeo medico para determinar la situación actual del menor y el adolescente y si es preciso realizarle exámenes médicos también se realizarán.
- El equipo multidisciplinario realizará su labor y un reporte de las evaluaciones, tratamiento, diagnóstico, sugerencias del plan individual de adolescentes sentenciados, así como situación socio-económico y diagnóstico educacional de cada caso.

- Se planificará las visitas de supervisión a centros correccionales y también a centros de abrigo de niños y adolescentes, se evaluará el funcionamiento de cada uno de ellos, y se supervisará y están cumpliendo con la Ley de Protección integral de la Niñez y Adolescencia, se realizará informes que se presentarán a la presidencia de la magistratura de la Sala de Apelaciones.
- Se organizará reuniones quincenales para discutir y unificar criterios de los casos que se trabajen en conjunto en ese lapso de ese tiempo.
- Se presentarán informes mensuales de los casos atendidos, se compartirán experiencias, en las reuniones se discutirá la planificación del siguiente mes.
- Se realizarán informes estadísticos de niños y adolescentes atendidos en la capital y en los departamentos, se llevará una ficha a cada centro visitado y su record.
- Presentarán un informe mensual de todo el funcionamiento de la Unidad Técnica a la presidencia de la magistratura de la Sala de Apelaciones.

A continuación se detallan como se presentarán los informes.



**Figura 11. Modelo de informe de la unidad de gestión e información**

| <b>INFORME DE GESTIÓN E INFORMACIÓN</b>           |                      |
|---------------------------------------------------|----------------------|
| Fecha de: _____                                   | A: _____             |
| No. de informe: _____                             |                      |
| Denuncias realizadas de niños:                    | <input type="text"/> |
| Denuncias atendidas de adolescentes:              | <input type="text"/> |
| Denuncias atendidas de adolescentes en conflicto: | <input type="text"/> |
| Total de denuncias recibidas:                     | <input type="text"/> |
| Elaborado por: _____                              |                      |
| Firma y sello                                     |                      |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12. Modelo de informe estadístico:**

| <b>INFORME ESTADÍSTICO</b>                        |                      |
|---------------------------------------------------|----------------------|
| Fecha de: _____                                   | A: _____             |
| No. de informe: _____                             |                      |
| Número de niños atendido:                         | <input type="text"/> |
| Número de adolescentes atendidos:                 | <input type="text"/> |
| Número de casos de niños resueltos:               | <input type="text"/> |
| Número de casos de adolescentes resueltos:        | <input type="text"/> |
| Número de adolescentes en conflicto:              | <input type="text"/> |
| Número de adolescentes en conflicto sentenciados: | <input type="text"/> |
| Elaborado por: _____                              |                      |
| Firma y sello                                     |                      |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13. Modelo de informe del médico**

| <b>INFORME MÉDICO</b>      |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| Datos generales de menor   | Fecha: _____            |
| No. de Oficio: _____       | Fecha de entrega: _____ |
| Nombre: _____              |                         |
| Dirección: _____           |                         |
| N. de informe: _____       |                         |
| Informe de chequeo médico: |                         |
| _____                      |                         |
| _____                      |                         |
| _____                      |                         |
| _____                      |                         |
| _____                      |                         |
| _____                      |                         |
| _____                      |                         |
| Realizado por: _____       |                         |
| Firma y sello:             |                         |

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14. Modelo de informe psicológico**

| <b>INFORME PSICOLÓGICO</b>                  |                         |
|---------------------------------------------|-------------------------|
| Datos generales de menor                    | Fecha: _____            |
| No. de Oficio: _____                        | Fecha de entrega: _____ |
| Nombre: _____                               |                         |
| Dirección: _____                            |                         |
| N. de informe: _____                        |                         |
| Informe de la evaluación psicológica: _____ |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| Tratamiento Psicológico:                    |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| _____                                       |                         |
| Realizado por: _____                        |                         |
| Firma y sello:                              |                         |

Fuente: Elaboración propia.





**Figura 17. Modelo de informe del comedor infantil**

| <b>INFORME DEL COMEDOR INFANTIL</b> |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| Fecha de: _____                     | A: _____             |
| N. de informe: _____                |                      |
| Número total de niños atendidos:    | <input type="text"/> |
| Realizado por: _____                |                      |
| Firma y sello:                      |                      |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 18. Modelo de informe de guardería**

| <b>INFORME DE GUARDERÍA</b>      |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| Fecha de: _____                  | A: _____             |
| N. de informe: _____             |                      |
| Número total de niños atendidos: | <input type="text"/> |
| Realizado por: _____             |                      |
| Firma y sello:                   |                      |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 19. Modelo de informe de escuela de padres**

| <b>INFORME DE LA ESCUELA DE PADRES</b>           |                      |
|--------------------------------------------------|----------------------|
| Fecha de: _____                                  | A: _____             |
| N. de informe: _____                             |                      |
| Número total de padres de primer ingreso:        | <input type="text"/> |
| Número de asistencia de padres:                  | <input type="text"/> |
| Número total de padres que finalizaron el curso: | <input type="text"/> |
| Realizado por: _____                             |                      |
| Firma y sello:                                   |                      |

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 20. Modelo de informe general del niño**

| <b>INFORME GENERAL</b>                                |                         |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|
| Criterio unificado de la Unidad Técnica               |                         |
| Fecha: _____                                          |                         |
| No. de Oficio: _____                                  | Fecha de entrega: _____ |
| Nombre: _____                                         |                         |
| Dirección: _____                                      |                         |
| N. de informe: _____                                  |                         |
| Informe del tratamiento del niño o adolescente: _____ |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| _____                                                 |                         |
| Realizado por: _____                                  |                         |
| Firma y sello:                                        |                         |
|                                                       |                         |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 21. Modelo de informe del adolescente**

| <b>INFORME GENERAL</b>                                                     |                         |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Criterio unificado de la Unidad Técnica                                    |                         |
| Fecha: _____                                                               |                         |
| No. de Oficio: _____                                                       | Fecha de entrega: _____ |
| Nombre: _____                                                              |                         |
| Dirección: _____                                                           |                         |
| N. de informe: _____                                                       |                         |
| Informe del plan individual del adolescente en conflicto con la ley: _____ |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| _____                                                                      |                         |
| Realizado por: _____                                                       |                         |
| Firma y sello:                                                             |                         |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 22. Modelo de informe general de las instituciones supervisadas**

| <b>INFORME GENERAL</b>                                               |                         |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Criterio unificado de la Unidad Técnica                              |                         |
| Fecha: _____                                                         |                         |
| No. de Oficio: _____                                                 | Fecha de entrega: _____ |
| Nombre del plantel: _____                                            |                         |
| Dirección: _____                                                     |                         |
| N. de informe: _____                                                 |                         |
| Informe de la supervisión de casas de abrigo o correccionales: _____ |                         |
| _____                                                                |                         |
| _____                                                                |                         |
| _____                                                                |                         |
| _____                                                                |                         |
| _____                                                                |                         |
| _____                                                                |                         |
| _____                                                                |                         |
| _____                                                                |                         |
| Realizado por: _____                                                 |                         |
| Firma y sello:                                                       |                         |

Fuente: Elaboración propia.

### **4.2.1. Administración por objetivos**

Esta técnica ayudará a estudiar el rendimiento de la Unidad Técnica y determinar los objetivos mensuales logrados, y se supervisará que no existan contratiempos en lo planificado.

Este es un proceso por el cual se guiará por medio de los objetivos que tendremos en la Unidad Técnica, cuando se implemente el personal humano se supervisara cada tiempo para obtener los resultados esperados.

La administración por objetivos hace el mismos sean operativos, mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización.

Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente.

La administración funciona de la base hacia arriba y también hacia abajo. Cada miembro de la unidad debe tener bien definido hacia donde lo encaminan sus metas.

En la creación de esta unidad se propone que la institución tome en cuenta lo siguiente:

- Que definan las metas: logrando alcanzar el objetivo de una manera real.
- Participar en la toma de desiciones: se realizará entre la presidencia de la magistratura y el administrador.
- Un plazo a lago mediano o corto: se determinará el alcance del objetivo.

- Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- Retroalimentación en tareas de acuerdo al objetivo: en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

La administración por objetivos se debe entender que los trabajadores de la institución deben tener bien definido la misión de ser de la institución y lo que se pretende alcanzar.

Para poder alcanzar los objetivos se debe delimitar las actividades

- Identificar las tareas laborales clave para el trabajador.
- La identificación de metas para definir los logros de la Unidad Técnica.
- La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
- Definir metas específicas y desafiantes para cada tarea.
- Identificar el nivel de desempeño que espera de cada profesional.
- Se debe determinar el objetivo que se pretende alcanzar con el trabajador.
- Determinar fechas para cada meta para evitar la ambigüedad.

- Ser realista en lo que se pretende alcanzar al considerar las tareas.
- Motivar la participación activa de trabajador.
- Que el trabajador participe en el establecimiento de metas.
- Definir las prioridades en la metas, es vital clasificar el orden de importancia en las metas y así asignar a cada trabajador para que se esfuerce en alcanzarla.
- Utilizar mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de las metas.
- La evaluación permite que el trabajador determine si su esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta.
- Motivar a los trabajadores que logren realizar las metas impuestas.

### **4.3. Integración del personal**

En primer lugar se debe reunir los recursos humanos previamente calculados y diseñados para poner en marcha la implementación.

La integración de personal en la institución es una tarea importante ya que observamos procesos de provisión de personas como: reclutamiento, selección y planeación del recurso humano.

Si los pasos anteriormente descritos se realizar de una manera óptima se determinará una buena contratación y el rendimiento de las personas seleccionadas.

La integración del personal consiste en planear, organiza, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que sirven para promover el desempeño eficiente de los trabajadores, para lograr o alcanzar de manera individual o colectiva los objetivos propuestos por la institución.

#### **4.3.1. Reclutamiento y colocación**

En el reclutamiento se auxiliará de un conjunto de técnicas y procedimientos con el fin de contratar al personal potencialmente calificado y capaz de ocupar un cargo dentro de la institución.

Para que el reclutamiento sea eficaz debe contar con suficientes personas para ofrecer varios candidatos en el proceso de la selección.

Al realizar el reclutamiento se utilizará la planeación de lo que requiere la Unidad Técnica, lo que la institución ofrece y la técnica de reclutamiento que se determinará.

Los medios de reclutamiento que se utilizarán es mixto, ya que de primero se realizará internamente para dar a conocer las plazas a los trabajadores de la institución y después se realizará la convocatoria en la prensa indicando el puesto que se pretende ocupar.

Después de reclutar seleccionaremos al personal indicado para cada cargo adecuado, de tal manera que se pretende:

- Selección adecuada del personal al cargo.
- La eficiencia del personal en el cargo.

**Entre las técnicas para la selección del personal se utilizarán:**

- Entrevista.
- Pruebas de conocimiento.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de personalidad.

Las pruebas de conocimiento, psicométricas y de personalidad la realizara el departamento de recursos humanos del Organismo Judicial, la entrevista la realizará la presidencia de la magistratura de la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia.



**Figura 22. Modelo de entrevista para candidatos de la Unidad Técnica**

**SALA DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**

**Entrevista de candidatos para integrar la Unidad Técnica**

**Persona a entrevistar**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿Cuál es su preparación académica?
2. ¿Conoce la institución?
3. ¿Tiene conocimiento de la Ley Integral de la Niñez y Adolescencia?
4. ¿Tiene experiencia en puestos similares?
5. ¿Es flexible en el horario?
6. ¿Tiene idea de la función del puesto que aplica?
7. ¿En qué se basa su opinión?
8. ¿Está dispuesto a salir de comisión si fuera necesario?
9. ¿El motivo de aplicar al puesto que solicita?

Fuente: Elaboración propia

Después que se realizó la entrevista y realizado las pruebas ha evaluar el jefe de recursos humanos con el Magistrado Presidente se reunirán para decidir

quien es el candidato con mayor atributos para el puesto de cada integrante de la Unidad Técnica.

Y después se le contratará y se realizará la colocación del puesto de trabajo que ocupará.

### **Colocación**

La colocación se realizará después que se determinó en la selección al candidato idóneo que ocupe el cargo y llene todas las expectativas requeridas del puesto.

Es importante mencionar que después de la colocación del personal seleccionado es la sala quien dará el entrenamiento de los seleccionados y de informar las funciones que debe desempeñar en el puesto que fue contratado, para esto es importante tener esclarecido todas las dudas de los diferentes puestos de vacantes con que cuenta la unidad.

### **Forma de reclutar personal**

La forma de reclutar personal se hará por medio de convocatoria en la prensa,

La institución pagará un anuncio en el periódico para realizar la convocatoria del puesto de trabajo.

#### **4.3.2. Diseño de puestos**

Se identificarán todas las tareas de los puestos, para que se pueda trabajar en el mínimo tiempo, la determinación de las tareas nos conducen a la especialización del mismo y nos dan ventajas como:

- Satisfacción de las necesidades individuales.
- mejor atención y servicio a la población.

Las personas con deseos de satisfacer necesidades individuales se desempeñan mejor cuando se ubican en puestos especializados en ciertos ámbitos los cuales podrían ser:

- Autonomía: responsabilidad del trabajo, así se logra el aumento de la responsabilidad individual ya que se trabaja con humanos y en este caso menores.
- Variedad: usa los diferentes conocimientos y habilidades.
- Profesionalismo: personas con éticas para estos puestos discretos.
- Decisión propia: es fundamental seleccionar este tipo de personas al realizar el diseño de puestos de trabajo.

#### **4.3.2.1. Especialización del puesto**

Para implementar la unidad es necesario tener claro la diferencia entre la descripción del puesto y la especificación del puesto, puesto que la descripción nos define el puesto mientras que la especialización indica como debe realizarse el trabajo sobre que indicaciones o especificaciones que debe obtener el que desempeña el puesto.

En este caso se debe de tener profesionales en las áreas de medicina, psicología, pedagogía, trabajo social, y administradores para velar por los procedimientos tareas y actividades, maestras, peritos y cocineras.

Es por eso el ser de la especialización del puesto así se trabajará de la mejor manera posible, ya que no es un producto el que se fabrica, manipula, sino es un servicio a la población específica de menores y adolescentes que depende de su diagnóstico el destino de los menores.

#### **4.3.2.2. Enriquecimiento del puesto**

La creación de la Unidad Técnica pretende alcanzar los objetivos, de aumento de la eficiencia en la institución y por otro conferir a los puestos de trabajo un contenido que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo se pretende eliminar la monotonía generada por la repetición de tareas innecesarias, y facilitar al trabajador con lo que realiza y lo que se hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo, no se pueden cometer errores en los diagnósticos obtenidos de pruebas al menor ya que el resultado obtenido servirá de base para que el Juez determine la sentencia del menor.

Es posible aumentar la eficiencia en la satisfacción del personal ofreciéndoles posibilidades de autorrealización, por el diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan.

#### **4.3.2.3. Expansión del puesto**

En la Unidad Técnica existe una variedad de tareas y complejidad manejable por el ocupante del puesto,

La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo.

Es por eso que se tomará en cuenta en la descripción de puestos.

#### **4.3.2.4. Rotación del puesto**

La rotación de puestos en la Unidad Técnica se determinará de acuerdo con los grupos de trabajo del equipo multidisciplinario ya un grupo se encargará de supervisar centros de abrigo de niños, y centros correccionales, el otro grupo trabajará en asesoría a los juzgados, estos dos grupos si se rotara cada dos meses.

#### **4.4. Capacitación**

Si nos hiciéramos la pregunta de que como aprende la gente en las organizaciones privadas o públicas podríamos definir que a través de la capacitación, sería certera la respuesta pero no conocemos a profundidad el aprendizaje, ósea que sabemos que la capacitación sí sirve, pero lo que no sabemos es cómo y cuándo se debe de capacitar.

La capacitación es una herramienta que ayuda a suplir las necesidades de la institución al perfeccionar al empleado en lo que tiene que desempeñar sus tareas, mejorando sus aptitudes, habilidades, y capacidades dentro del puesto que trabaja

La capacitación hay que dedicarle tiempo y atención ya que desarrolla el potencial humano.

Son muchas las necesidades del porqué capacitar, entre ellas se mencionaran:

- Vivimos en un contexto cambiante, lleno de ajustes, adaptaciones, transformaciones, y desarrollo es por lo mismo que debemos de estar a la vanguardia de lo nuevo por conocer,
- Cuando se incorporan tareas.
- Para integrar al grupo de trabajo y tenga compromiso de solidaridad.
- En el ingreso de trabajadores, o en este caso, la creación de nuevas unidades de trabajo.
- Cuando no existe integración en los miembros de cada área.
- Cuando hay inconformidad en el área de trabajo.
- Cuando se trabaja individualmente no hay integración de cada área.
- Se tiene poca actualización.
- Hay grupo cohesionados dentro del grupo.
- No existe trabajo en equipo.
- No hay talleres de capacitación.

En la institución se le capacitara al grupo de profesionales que integrarán la Unidad Técnica, con el objetivo que adquieran conocimientos, habilidades y que las desempeñen en sus puestos de trabajos.

A Continuación se utilizarán dos tipos de capacitación:

- Inducción.
  
- Por equipos,

#### **4.4.1. Por inducción**

La capacitación por inducción, comienza y continua durante el tiempo que el empleado trabaje en la institución, al empezar un programa de capacitación, por inducción a los empleados, ya que adquieren conocimientos, habilidades y actitudes, que elevan el éxito del puesto de trabajo que realice.

La inducción se estará brindando al grupo de profesionales que integren la Unidad Técnica, el cual consiste:

- Conocer de la institución, su funcionamiento, su jerarquía, su misión, visión, objetivos, políticas, y metas.
  
- Conocimiento de la Ley de Integración de la Niñez y Adolescencia.
  
- Conocimientos de las actividades y tareas que debe desempeñar en el puesto.
  
- Adiestramiento de la función del puesto.

- Adiestramiento de los reportes de informes mensuales y quincenales que se tienen que presentar.

Las capacitaciones por inducción se realizan una al principio de mes, para que adquieran conocimientos del trabajo que tendrá que realizar, estas capacitaciones son para el personal nuevo.

La capacitación para el personal que integre el grupo de trabajo se estará capacitando al principio mensualmente y después trimestralmente, para fortalecer desde el principio los lazos de solidaridad hacia los compañeros de trabajo.

Ya que hay personal ya contratado que se unirá al grupo de trabajo y por lo mismo a los antiguos trabajadores y nuevos trabajadores, se les debe fomentar este principio de solidaridad, compañerismo y ayuda mutua.

#### **4.4.2. Por equipos**

La capacitación por grupos es sumamente importante puesto que no solo se les va a capacitar sino también van a compartir ideas, sentimientos, conocimientos y sobre todo van a profundizar en la socialización de los compañeros que integran su grupo de trabajo, por ejemplo se realizarán talleres como el de Inteligencia Emocional, a continuación se describe la temática de cómo se realizaran los talleres de capacitación.



Ejemplo:

Inteligencia emocional: este taller tendrá como objetivo primordial una introducción a la inteligencia emocional y la manera de aplicarla por parte de la unidad técnica en sus ambientes de trabajo, tanto para establecer un buen reporte a los juzgados, como en su integración laboral con otros compañeros de trabajo.

Objetivos del taller:

- Conocer los conocimientos básicos de la inteligencia emocional.
- Evaluar la inteligencia emocional de cada uno de los participantes.
- Modificar comportamientos que impiden un mayor desarrollo de la Inteligencia Emocional en los participantes.
- Utilizar la inteligencia emocional en cada uno de sus ámbitos laborales, familiares y profesionales para mayor beneficio en la prestación de servicios.

Temario:

- ¿Qué es inteligencia emocional?
- La Inteligencia emocional y sus emociones.
- Evaluar su propia inteligencia emocional.

Otros temas de capacitación serán:

Mapa de competencias, la inteligencia emocional para la Unidad Técnica:

Esta capacitación trata de aspectos emocionales que afectan a cada uno de los participantes que favorecen o impiden al momento de realizar un buen

reporte que cuando realicen su informe pericial se más fácil y por lo tanto más veraz.

Objetivos:

- Que los participantes conozcan su competencia emocional y las utilice en las áreas de trabajo.
- Usar sus competencias emocionales y lograr un mejor trabajo en equipo.

Temario:

- Las competencias emocionales.
- Aplicaciones de test del Dr. Phil.
- Manejo del conflicto con competencias emocionales.
- Evaluación del manejo del conflicto.

Anteriormente se describirá como serán las capacitaciones cuando se establezca la relación laboral, ya que los psicólogos y los trabajadores sociales que actualmente trabajan en la institución no tienen unión, ni compañerismo y que no trabajan en equipo, como ellos se le va ha tomar en cuenta en la creación de la Unidad Técnica, tendrán que capacitarse con el grupo nuevo de profesionales que integrará la mismo con el motivo que los antiguos trabajadores y los nuevos trabajadores se acoplen a la unión de trabajar juntos por alcanzar los objetivos propuestos por la Unidad Técnica.

#### **4.5. Evaluación del desempeño**

Es importante que el trabajador se realice en el trabajo ya que se permitirá buenos resultados, El esfuerzo de los trabajadores esta en función de las motivaciones ofrecidas y de la probabilidad que éstas dependan del esfuerzo de cada trabajador.

Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, las cualidades del trabajador, están permiten lograr:

- Medir el potencial humano, determinando su aplicación.
- Da oportunidad de cumplir los objetivos institucionales como personales

#### **Los beneficios de la evaluación del desempeño son:**

- Brindar un mejor servicio.
- Conocer las debilidades y fortalezas de los integrantes de la Unidad Técnica y de la institución.
- Determinar los empleados que necesitan actualización en las actividades realizadas.
- Mejorar las relaciones de trabajo.
- Puede autoevaluar su auto desarrollo y control.
- Puede medir el desempeño del trabajador y es objetivo.

#### **4.5.1. Entrevista de evaluación del desempeño**

La entrevista es para dar a conocer los resultados al empleado, por que no tendría razón de realizarse y el trabajador no conociera la información sobre el desempeño laboral, sus fines son:

- Ofrecer al empleado condiciones necesarias para mejorar su trabajo, y lo que espera la magistratura al desempeñar su trabajo.
- Presentar al empleado como esta desempeñando se trabajo.
- Estimular relaciones entre el empleado y la magistratura de la Sala de Apelaciones.
- Determinar medidas para mejorar el desempeño laboral.

La magistratura debe dejar claro que para que si es necesario que el trabajador se supere y ajuste su desempeño tiene que capacitarse en las debilidades que el grupo este careciendo.

Al evaluarse se debe considerar:

- Cada trabajador tiene necesidades personales, y debe considerarse su individualidad.
- También deben evaluarse con forme al cargo que está asumiendo y la orientación que haya recibido de la misma.

Es por el cual que la entrevista después de una evaluación es de vital importancia ya que nos indica los aspectos a mejorar en el trabajador y las

capacitaciones que deben realizarse para brindarle al empleado conocimientos y habilidades carentes del puesto.

#### **4.5.2. Evaluación del desempeño método mixto**

Para medir el grado de efectividad que tiene la capacitación en todos los empleados es necesario de utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño por lo cual también utilizaremos la evaluación del desempeño mixto que se evalúa el desempeño de la función de su cargo en todas las áreas.

Ya que esta evaluación dirá el grado de compromiso que el trabajador tendrá con la institución ya que se le examinará aspectos como sus características individuales, y complementarias como, salud, cumplimiento, puntualidad, progreso, y servirá de indicador para verificar que aspectos negativos pueden estar influenciando al trabajador.

A continuación se presenta la evaluación del desempeño por el método mixto:

**Figura 22. Evaluación del desempeño**

| <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>                             |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
|-------------------------------------------------------------|----------|-----------------|---|----------------|---|--------------|-------|---|--------------------|---|---|------|
| Nombre: _____                                               |          |                 |   |                |   | Fecha: _____ |       |   |                    |   |   |      |
| Puesto: _____                                               |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| Defina cada ítem, de acuerdo con el siguiente criterio      | Criterio | Óptimo la media |   | Sobre la media |   |              | Media |   | Debajo de la media |   |   | Nulo |
|                                                             |          | 10              | 9 | 8              | 7 | 6            | 5     | 4 | 3                  | 2 | 1 | 0    |
| <b>I. Desempeño del puesto</b>                              |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| <b>Grado</b>                                                |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 1. Cantidad de trabajo efectuado mensualmente _____ (_____) |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 2. Exactitud y limpieza del trabajo _____ (_____)           |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 3. Conocimiento de las actividades _____ (_____)            |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 4. Actitud hacia los compañeros _____ (_____)               |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 5. Actitud hacia el servicio de la población _____ (_____)  |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 6. Cooperación con los juzgados _____ (_____)               |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| <b>II. Características personales</b>                       |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 1. Tiene problemas personales _____ (_____)                 |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 2. Crear ideas innovadoras _____ (_____)                    |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 3. Proponer nuevos métodos _____ (_____)                    |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| <b>III. Complementaria</b>                                  |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 1. Desempeño en el puesto _____ (_____)                     |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 2. Desarrollo en las actividades _____ (_____)              |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 3. Puntualidad en sus obligaciones _____ (_____)            |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |
| 4. Disposición de salud _____ (_____)                       |          |                 |   |                |   |              |       |   |                    |   |   |      |

Fuente: Elaboración propia con base a la evaluación de desempeño por el método mixto.

#### **4.6. Proceso de socialización**

El proceso que el empleado necesita para la adaptación y poder desempeñar su trabajo con confianza, se le debe de proporcionar la historia, objetivos, metas políticas, fines, misión y visión de la institución y se le debe de hacer sentir aceptado por el grupo de trabajo ya que de eso se determinará su eficiencia.

##### **4.6.1. Método de integración**

Es la integración del trabajador en la institución, y es de vital importancia puesto que determina la confianza del trabajador para que pueda trabajar en equipo con los miembros de la Unidad Técnica.

#### **4.7. Clima organizacional.**

Es el concepto que el trabajador tiene de las actividades que realiza en el puesto que se desenvuelven y de la estructura organizacional de la institución.

De eso depende el clima organizacional de la experiencia que se desarrollan en el diario vivir del trabajador, el cual influyen en el comportamiento individual del trabajador, por eso es importante identificar los siguientes elementos.

- Son todas las características que se desenvuelven el medio que se realiza el trabajo.
- Repercute en el área del trabajador.
- Estas características el trabajador las puede percibir de manera directa e indirecta.

En este proceso es importante que el que administra la Unidad Técnica comprenda la importancia de realizar planes, y así obtener una respuesta positiva de los demás integrantes de la Unidad.

Las percepciones que debe tener el administrador en el clima organizacional se originan de los siguientes factores:

- Factor motivación.
- Factor de liderazgo.
- Factor de dirección.
- Factor de comunicación
- Factor de control.

A continuación se explicará cada una de ellas y la percusión en el ambiente de trabajo.

El administrador su principal función es:

- Aumentar el nivel de confianza en el grupo.
- Confrontación de problemas.
- Incrementar la comunicación entre los miembros del grupo.



- Fomentar la satisfacción personal.
- Encontrar soluciones viables a los problemas.
- Aumentar la responsabilidad personal y grupal.

El clima organizacional debe ser anuente a los cambios para aumentar la satisfacción de trabajadores de la Unidad Técnica, puesto que deben de estar anuentes al cambio en la actualización de nuevas herramientas, que puedan utilizar en los puestos de trabajo.

#### **4.7.1. Motivación**

La motivación es de importancia ya que por medio de esta se logra realizar el trabajo es la fuerza motora que impulsa al trabajador a realizar de la mejor manera las actividades que el puesto requiere.

En la motivación se observan cambios interno personales que hacen que la persona realice su trabajo como debe de ser de acuerdo a las necesidades, también influyen los factores externos que pueden cambiar la motivación de la persona, por eso es importante que el lugar de trabajo sea agradable para el trabajador para que realice su trabajo de la mejor manera.

Un trabajador motivado va a dar un mejor servicio, ya que en el grupo de trabajo se tiene contacto con niños y adolescentes de manera que su temperamento es inestable y se tiene que transmitir confianza al momento de evaluarlos.

Un trabajador motivado tiende a dar más aya de sus tareas o actividades es entusiasta, dinámico, amable, y tiene todas las facultades para realizar el trabajo como es requerido, este tipo de persona es el que se necesita para nuestra Unidad Técnica.

La motivación hace que resplandezca el semblante de las personas y transmiten confianza a los denunciantes que llegan a poner sus denuncias en busca de una solución, es donde empieza el trabajador a prestar sus servicios públicos con el fin de ayudar.

#### **4.7.1.1. Motivación del desempeño**

La motivación es importante en el recurso humano, depende de ella que los trabajadores logren desempeñar las tareas que el puesto requiere, y que se logre llenar las expectativas a nivel institucional y personal.

Una persona que se encuentra en un ambiente tranquilo, logra realizar su trabajo, y encuentra en el éxito de la realización personal, por eso al implementar la unidad no se puede dejar a un lado e ignorar estos aspectos.

“La motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey, Individual in Society, Nueva York, McGraw- Hill, 1962,p.17

Un trabajador motivado va tener un mejor desempeño, al trabajar con niños y adolescentes realizando con agrado las evaluaciones, diagnósticos y tratamientos.

#### **4.7.2. Comunicación**

La comunicación es una herramienta, y debe de crearse los canales para que la comunicación fluya de manera espontánea en todos los integrantes del grupo.

Es un proceso clave en la dirección, ya que se transmiten y reciben información del grupo, la forma de trabajo y la manera de realizarlo.

Los canales de comunicación entre integrantes de la Unidad de Trabajo, jueces, debe ser veraz y efectiva para que no desvirtúe la información y se den confusiones y errores, ya que no pueden suceder errores puesto que son personas con las que se trabaja, y al cometer errores se puede dictar sentencias erróneas y es la vida del niño a adolescente que pagaría las consecuencias y no se estaría cumpliendo el objetivo de la Unidad.

La comunicación de los integrantes del grupo, hacia los jueces, a la magistratura debe de contar con los siguientes elementos:

- La persona que transmite la información.
- El medio que llega la información, (verbal, escrita).
- La persona que recibe la información.

Es una manera de transmitir, de comunicarse, de llevar información donde se necesite.

Es una forma de comunicarse con los demás trabajadores compartiendo ideas, pensamientos, conocimientos, y logrando que se encamine al desempeño de las tareas de cada integrante de los diferentes puestos de trabajo

#### **4.7.2.1. Comunicación efectiva**

La comunicación es la primera área que se debe enfocar para cambiar el comportamiento del trabajador, es sumamente importante que la comunicación sea efectiva y eficaz y entendible ya que puede ayudar a cambiar e influir en el ser humano.

Tiene que ser directa ya que se puede dar a malos entendidos entre los integrantes de la unidad y puede propiciar conflicto entre el grupo de trabajo incluso en la institución, solo teniendo una buena comunicación se puede lograr progresos para mejorar su eficacia y relaciones interpersonales.

Formas de una comunicación efectiva:

- Lenguaje sencillo, claro.
- La comunicación debe ayudar a la integración entre los miembros de la unidad.
- Todos los planes de acción deben ser comunicados para los integrantes.
- La comunicación debe ser concisa.

- La comunicación también debe efectuarse por escrito.
- La comunicación ayuda a realizar el trabajo de manera eficiente.
- Es un medio por el cual el líder o administrador manifiesta las estrategias del trabajo para alcanzar los objetivos propuestos por el grupo.
- La comunicación dentro del grupo debe funcionar como un sistema abierto.
- La comunicación es efectiva cuando el que recibe la información entiende el sentido del mensaje.

#### **4.7.3. Dirección**

Es aplicar conocimientos y decisiones para alcanzar los objetivos de la Unidad Técnica, en la cual se debe ordenar todos los elementos.

- Es guiar al grupo para lograr sus metas propuestas.
- Implica motivar a los empleados a que realicen sus tareas.
- El administrar y lograr realizar lo planeado con la ayuda del administrador, y vigilar que cumplan con las órdenes dadas.

La dirección que debe llevar todos los planes con el único objetivo de cumplir el rol que tiene la Unidad Técnica en la institución, es una tarea difícil pero no imposible de cumplir, ya que se cuenta con la dirección de la magistratura.

Cada profesional contratado debe tener como fin cumplir con las tareas encomendadas respetando las jerarquías de su puesto.

#### **4.7.3.1. Dirección con liderazgo**

Es el surgimiento del ser humano a perspectivas elevadas, el líder con dirección es el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo y del grupo.

Cualidades que debe tener el administrador y todos sus profesionales que lleguen a conformar la Unidad Técnica:

- Honestidad.
- Veracidad.
- Imparcialidad.
- Valores.
- Perseverancia.
- Paciencia.
- Honestidad.

Todas estas cualidades se consideran virtudes, que determina la eficiencia del administrador y su equipo, son los trabajadores que necesita contratar la institución para que ocupen un puesto dentro de la Unidad Técnica.

Ya que esta comprobado que un líder democrático es el que llena más las expectativas de un buen líder, se pretende que los trabajadores sean líderes en el desenvolvimiento de sus tareas.

#### **4.7.4. Control**

Es supervisar, si las tareas encomendada concuerda con lo planificado, sino es así es conveniente realizar ajustes.

Para llevar el control de la Unidad Técnica es necesario:

- Controlarse las actividades programadas por la Unidad Técnica.
- En las actividades debe verificarse sino hay ninguna desviación.
- Deben de crear monitoreo de las tareas.
- Debe ser preciso y aceptado por los trabajadores.
- Debe realizarse conforme cronograma.
- Debe ajustarse las actividades si hay atrasos conforme a lo programado.

- La magistratura es la encargada de llevar el control de todas las tareas de la Unidad Técnica, y también supervisara para que todo camine conforme a lo planificado mensualmente.
- Se debe llevar el registro de las sentencias dictadas por los jueces de los adolescentes en conflicto con la ley penal.

De esta manera no es probable que haya atrasos en todas las actividades que tiene a su cargo la Unidad Técnica.

#### **4.7.4.1. Supervisión de los trabajadores**

La supervisión de trabajos se estará realizando en la entrega de informes de las diferentes actividades y tareas que tengan a su cargo.

El control de supervisión será democrático, y se monitorearan la responsabilidad y puntualidad de entrega de tareas, así como la asistencia de los mismos.

Se realizará al azar la supervisión durante un día, a cualquier integrante del grupo y se evaluará la manera que realizan su trabajo también se verificará el compromiso que muestran para la institución.

Todo esto se hará con el objetivo de que el servicio prestado a la población sea de calidad.

También para que el trabajador sepa que se le esta supervisando sus tareas y siempre esté atento a prestar un buen servicio.



## **5. SEGUIMIENTO**

Se presentan métodos para seguir mejorando el funcionamiento de la institución, ya que es necesario supervisar y controlar los avances que se lograrán implementando la Unidad Técnica.

### **5.1. Mejoras de procedimientos administrativos**

Mejorar los procedimientos administrativos se refiere verificar el cumplimiento de las funciones de las diferentes unidades y observar que la información fluya de manera correcta a los Jueces, nos referimos a los diagnósticos finales de cada niño o adolescente al ser evaluado por la Unidad Técnica.

De esta forma será óptimo el funcionamiento, por lo cual los profesionales contratados siempre tienen que ser vanguardistas de lo actualizado, ya que el objetivo es brindar a los niños y adolescentes y al sistema de justicia la mejor información verídica y justa para cada persona involucrada.

El trabajo administrativo se estará realizando con el propósito de precisar su nivel de desempeño de todos los trabajadores que integren la Unidad Técnica.

También es importante que se establezcan planes de acción estratégicos por las políticas para toma de decisiones que se darán a diario en la institución, entonces primordial que se incorpore herramientas administrativas para hacer uso de todos los recursos que necesiten para brindar apoyo a los jueces en una tarea tan difícil como lo es administrar justicia.

Lo importante es aplicar siempre valores éticos que le ayuden a los profesionales a realizar su trabajo de la mejor manera, en poco tiempo, utilizando los recursos que dispone en su trabajo.

## **5.2. Programas de capacitación**

Como se observó en los actuales profesionales de Trabajo Social y Psicología, existe mucho roce entre estas dos profesionales y el objetivo es que todos los que van a conformar la Unidad Técnica trabaje en solidaridad unos con otros y que se unifiquen en un mismo sentir.

Las capacitaciones como se había indicado siempre se deben realizar por lo menos una cada dos meses, entre los temas están:

- Capacitación del manejo de la computadora.
- Capacitación de entrega de informes.
- Capacitación de integración de grupos.

Y otras que se estarán planificando dependiendo las necesidades detectadas en el grupo.

Estas capacitaciones ayudarán a los profesionales a desenvolverse en medio de trabajo y su vida personal.

Es importante que la magistratura se la Sala de Apelaciones de la Niñez y Adolescencia programe reuniones periódicas de integración de todas las áreas.

Deben elaborarse planes de acción o estratégicos de actualización de todas las áreas.

Es necesario también programar actividades de identificación de la Unidad Técnica con los miembros de los juzgados.

Es efectivo que los de la Unidad con los jueces tengan buena comunicación para desempeñar de la mejor manera el trabajo.

### **5.3. Seguimiento**

Es importante que después que se designen a las personas idóneas para los cargos se les de el seguimiento de aplicación de todas las técnicas mencionadas anteriormente.

El Magistrado Presidente es quien junto al administrador de la Unidad Técnica tiene que velar por el buen funcionamiento de la misma.

También se tienen que comprar material que ayudará en la evaluación de los niños y adolescentes como:

- Juguetes.
- Útiles escolares.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de personalidad.

- Pruebas proyectivas.

#### **5.4. Revisión**

La Unidad Técnica implementada deberá de llevar a cabo de forma congruente el plan de desarrollo, para lograr el mejoramiento, y de vital importancia la actualización de informes y diagnósticos realizados a los niños, para trabajar con firme a lo planeado, programado y así ejecutar los procedimientos administrativos propuestos.

En esta etapa se debe hacer una revisión exhaustiva e intensiva para conocer si se está llevando a cabo lo planeado, deberá de analizarse por lo menos:

- El entorno.
- La estructura organizacional.
- Los objetivos programas y procedimientos.
- La eficiencia en el manejo del personal.
- El sistema administrativo.
- Clima laboral.
- La implementación.
- Los procesos de mejoramiento.

Todas las actividades mencionadas anteriormente se deben supervisar y planificar.

Revisar la programación de las capacitaciones de modo que no interfiera con las demás actividades, también las visitas a centros correccionales y casas de abrigo.

### **5.5. Evaluación y control**

Al evaluar el beneficio que trae la creación de esta Unidad Técnica para ayudar y brindar asesoría a los jueces es vital su implementación, puesto que ayudará a mejorar el control de supervisión de las decisiones dictadas por los jueces en el cumplimiento de la ley.

La evaluación indica si se están realizando las funciones de las diferentes áreas de la unidad y nos muestra el desempeño de los trabajadores al realizar dichas tareas, los controles de evaluación son necesarios realizarlos cada dos meses de manera bimensual para observar los avances del grupo y se evaluará:

- Grado y cumplimiento de los objetivos, programas.
- La eficiencia en el recurso humano.
- Las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas que conformarán al Unidad Técnica.
- Las deficiencias, hallazgos, y situaciones detectadas durante la revisión.



## CONCLUSIONES

1. El papel que atañe a la Sala de la Niñez y la Adolescencia reviste de mucha trascendencia en el ámbito nacional, en la atención de los niños y adolescentes que constituye un compromiso del Estado de ineludible cumplimiento. En este trabajo de investigación se determinó la ausencia de asesoría especializada para el citado órgano jurisdiccional, que le permite la toma de decisiones, considerando los aspectos psicológicos, sociales y culturales que conciernen a cada menor, analizando las peculiaridades de cada caso en particular.
2. Es necesaria una reestructuración organizacional de la Sala de la Niñez y la Adolescencia, orientada a la creación de la Unidad Técnica que se convierta en una herramienta de apoyo para la actividad de administración de justicia que concierne al Organismo Judicial, específicamente a la Sala de Apelaciones.
3. La Unidad Técnica debe conformarse por una diversidad de profesionales para que éstos, atendiendo a la labor profesional que les compete, complementen la atención especializada que deben recibir los niños y adolescentes que por cualquier motivo sean referido a las decisiones judiciales, siempre en la búsqueda del respeto de las garantías y derechos que corresponden a los menores de edad.





## RECOMENDACIONES

1. Según el Decreto 27-2003 del Congreso de la República, Ley de protección Integral de la Niñez y Adolescencia, deben tomarse todas aquellas medidas proclives al desarrollo integral y sostenible de la Niñez y Adolescencia, mediante medidas necesarias para proteger a la familia, jurídica y socialmente; así como, garantizarle a los padres tutores, el cumplimiento de sus obligaciones en lo relativo a la vida, libertad, seguridad, paz, integridad personal, salud, alimentación, educación, cultura, deporte, recreación y convivencia familiar y comunitaria de todos los niños y niñas y adolescentes; siendo la Sala de la Niñez y la Adolescencia un eslabón de mucha importancia que necesita contar con insumos que le permitan tomar decisiones más acertadas, motivo por el cual debe implementarse una Unidad Técnica conformada por profesionales de diversas ramas científicas que apoyen la labor jurisdiccional.
2. Para la implementación de la Unidad Técnica debe iniciarse con un diagnóstico organizacional utilizando herramientas adecuadas como el análisis FODA, lo cual viabilizará una reestructuración administrativa, diseñando nuevos procesos, ampliando y especializando el recurso humano. Obviamente para lo anterior es necesaria la readecuación de recursos económicos que permitan concretar dicho proyecto, teniendo en cuenta que se debe realizar algo de forma permanente, por cuanto no es suficiente la implementación de la Unidad Técnica, sino también deben plasmarse mecanismos de capacitación, seguimiento y fiscalización, junto con los indicadores de gestión que permitan cuantificar el grado de mejoría en el aspecto “calidad” de atención a niños y adolescentes.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Beltrán López, Luis Fernando. Tesis Diseño e implementación de un sistema de Recursos Humanos en una Empresa de Servicio. Trabajo de graduación de Ingeniería Industrial, USAC, Facultad de Ingeniería, 2006.P. 130.
2. Castro Argueta, Sandra Romelia. Tesis Administración de puestos y salarios y Evaluación del desempeño para una Empresa de elevadores. Trabajo de graduación de Ingeniería Industrial, USAC, Facultad de Ingeniería, 2000. P. 252.
3. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. edición. Colombia. Mc Graw Hill. 2002. P. 699.
4. Decreto 27-2003 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
5. Elorduy Mota, J. L. Estrategia de Empresas y Recursos Humanos. México. Ed. MC Graw Hill. 1993. P.450.
6. Franklin, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. México. Ed. Mc Graw Hill. 2001. P. 341.
7. Goodstein, Leonard D. y otros. Planeación estratégica Aplicada. Colombia. Ed. MC GRAW HILL. 1999. P. 442.

8. Morales de Thompson, Gloria Eugenia. Tesis Sistemas de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Empresa Transline-Transerco. Trabajo de graduación de Ingeniería Industrial, USAC, Facultad de Ingeniería, 2006. P. 91.
  
9. Roldán Rubí, Raúl. Psicología Aplicada a Empresas y al Consumidor. Guatemala, 2000. P.190.
  
10. Samuel c. Certo. J. Paúl Meter. Dirección Estratégica. México. Editorial MC Graw Hill. 1994. P. 359.

## **Anexo 1**

### **Formato de suplicatoria de Niñez**

UNIDAD DE GESTIÓN E INFORMACIÓN, SALA DE LA CORTE DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA. GUATEMALA SEIS DE JULIO DE DOS MIL SIETE.

I) Por recibido el memorial de Recurso de Apelación, presentado por el Instituto de la Defensa Pública Penal; II) En virtud que a la fecha aun no obra en esta Unidad de Gestión los antecedentes relacionados con el adolescentes Jhonatan Tobar, estése para su oportunidad. Artículos: 141, 142 y 143 del Decreto 2-89; 107 inciso d) del Decreto 27-2003 ambos del Congreso de la República.-----

-----

**Fuente: Formado de la Sala de Apelaciones de la Niñez y la Adolescencia del Organismo Judicial**



## ANEXO 2

### Formato de Resolución de Conflicto con la Ley Penal

UNIDAD DE GESTIÓN E INFORMACIÓN. SALA DE LA CORTE DE APELACIONES DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA GUATEMALA, OCHO DE NOVIEMBRE DOS MIL OCHO. -----

--

Por recibidas las actuaciones que anteceden, registrada en esta Sala con el número: MIL SESENTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL OCHO GUIÓN CIENTO TREINTA Y SIETE que se refiere al (los) adolescente PABLO VELASQUEZ (s): Pasen al JUZGADO SEGUNDO DE ADOLESCENTES EN CONFLICTO CON LA LEY PENAL, para los efectos de los artículos 107 literal d, de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, 88 literal k, 141, 142, 143 de la Ley del Organismo Judicial; 1, 2, 3, 4 del Acuerdo 29-2003 y 31-2003 de la Corte Suprema de Justicia.

**Fuente: Formado de la Sala de Apelaciones de la Niñez y la Adolescencia del Organismo Judicial**





## ANEXO 3

### Sistema Interno de Control de Dato de Bases del Organismo Judicial

The screenshot shows a web browser window with the address `http://gestionc/ServApoyo/FrmSrvApoyo.htm`. The page title is 'Módulo: Servicios de Apoyo /'. The user is identified as 'Funcionario: MARTA JULIA RAMOS'. The main content area is titled 'RECEPCION > ASUNTOS NUEVOS > INGRESO DE INFORMACION'. It contains a form with the following fields:

- Número único expediente: [Empty]
- Despacho: JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA, GUATEMALA
- Materia: Niñez y Adolescencia
- Tipo de proceso: Común de adolescentes en conflicto con la ley penal
- Clase: Expediente ROJO
- Sub clase: Sin Subclase
- Compet: Juzga
- Institución Documento: [Empty]
- Tipo de Documento: [Empty]

A modal dialog box is open, displaying the following information:

Numero Unico Expediente: 01066-2008-00596 Despacho Asignado: JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA, GUATEMALA Responsable: OFICIAL III  
Va a agregar un nuevo registro ¿Desea conservar los datos actuales?

Buttons: Aceptar, Cancelar

Below the dialog box is a table with the following columns:

| Primer nombre/institución | Segundo nombre | Primer apellido | Segundo apellido y apellido de casada | Otros nombres | Ti          |
|---------------------------|----------------|-----------------|---------------------------------------|---------------|-------------|
| PABLO                     | DAVID          | VELASQUEZ       | ESTRADA                               |               | Adolescente |
|                           |                |                 |                                       |               |             |
|                           |                |                 |                                       |               |             |
|                           |                |                 |                                       |               |             |
|                           |                |                 |                                       |               |             |
|                           |                |                 |                                       |               |             |

Fuente: Formado de la Sala de Apelaciones de la Niñez y la Adolescencia del Organismo Judicial