

Identificación de necesidades de superación de fiscales para su profesionalización en el enfrentamiento a la corrupción administrativa

Identification of needs to overcome prosecutors for their professionalization in confronting administrative corruption

Mirlandia Odilia Valdés-Florat

✉ mirlandia.valdes@mail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9035-0861>

Daylén Estévez-Chediak

✉ daylenestevezchediak@mail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-6062-6246>

Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba.

Resumen

El artículo tuvo como objetivo elaborar pautas metodológicas que orientaran la determinación de necesidades de superación de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa. Para su cumplimiento se emplearon métodos como el análisis bibliográfico, con el fin de especificar las aportaciones que se han realizado hasta el momento en relación con la temática; y métodos empíricos de carácter cualitativo como la entrevista semiestructurada y el taller de elaboración crítica y construcción colectiva, que permitieran adecuar los aportes bibliográficos al cumplimiento del objetivo de la investigación. Como resultado fue posible especificar pautas metodológicas que especifican los niveles y métodos necesarios para llevar a efecto la identificación de necesidades de superación de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa; tipos de necesidades que es preciso identificar y se sugirieron estrategias institucionales que estimulen y guíen ese accionar.

Palabras clave: corrupción administrativa, profesionalización de fiscales, necesidades de superación de fiscales

Abstract

The research that gave rise to the article aimed to develop methodological guidelines to guide the determination of improvement needs for prosecutors in the face of acts of administrative corruption. To achieve this, methods such as bibliographic analysis were used to specify the contributions that have been made so far on the topic, as well as qualitative empirical methods such as semi-structured interviews and critical elaboration and collective construction workshops, which allowed the bibliographic contributions to be adapted to the research objective. As a result, it was possible to specify methodological guidelines that specify the necessary levels and methods to carry out the identification of improvement needs for prosecutors in the face of acts of administrative corruption, types of needs that need to be identified, and institutional strategies were suggested to stimulate and guide this action.

Keywords: administrative corruption, professionalization of prosecutors, needs to improve prosecutors.

Introducción

El enfrentamiento al fenómeno de la corrupción en Cuba, fundamentalmente de tipo administrativa, marcó pautas desde el triunfo de la Revolución Cubana, pues se puso fin a medio siglo de corrupción generalizada, incluso autorizada a escala gubernamental. La introducción de nuevas formas de relaciones de producción y de los principios y valores que son propios del proyecto social que se defiende, contribuyó decisivamente a la formación de una nueva conciencia y permitió combatir vicios del pasado. A pesar de ello, no se pudo evitar que personas aisladas asumieran conductas corruptas.

Como se sabe, a inicios de los años 90 del siglo XX, diversos factores provocaron una aguda crisis económica en Cuba que llevó a la contracción del Producto Interno Bruto sostenido en un 34,8 % entre 1989 y 1993 (Pérez, 2008). En el orden externo, la Revolución Cubana se encontró súbitamente ante la desaparición del campo socialista europeo, al tiempo que el gobierno norteamericano intensificó la guerra económica y comercial contra el territorio cubano con nuevas leyes y medidas, incluidas las extraterritoriales, con el objetivo de asfixiar el proceso revolucionario. Estos factores, junto a errores internos relacionados con el control insuficiente de los recursos y fallas en el trabajo con los cuadros, han propiciado la pérdida de valores en algunos sujetos y la aparición de conductas asociadas a la corrupción con el

objetivo de obtener beneficios ilegítimos.

Tales manifestaciones, presentes en la sociedad actual, constituyen un elemento nocivo para el desarrollo económico del país. Su presencia en la Empresa Estatal Socialista Cubana, o en las nuevas formas de gestión económica, atenta contra la construcción de una sociedad próspera y sostenible para los ciudadanos, en un contexto en que la organización Estatal Socialista Cubana está abocada a disímiles retos y transformaciones en pos de su eficiencia.

El enfrentamiento a la corrupción en Cuba, en las circunstancias actuales, no es restrictivo de ningún órgano en particular, este es asumido, bajo la dirección del Partido Comunista de Cuba, por un grupo de órganos, entre los que se encuentra la Fiscalía General de la República de Cuba, dado el mandato a ella conferido en la Constitución (Constitución de la República de Cuba [Const]. Art. 156. 10 de abril de 2019, Cuba), que dispone el ejercicio de la acción penal pública en representación del Estado y el control general de la legalidad, por lo que le concierne desempeñar un rol importante en el enfrentamiento a este fenómeno desde el punto de vista preventivo mediante la ejecución de investigaciones y verificaciones fiscales, y a través del ejercicio de la acción penal, contra los comisores de presuntos hechos delictivos.

Dentro de la Fiscalía General de la República de Cuba, corresponde a los fiscales tramitadores del Departamento de Procesos Penales el papel más directo en el enfrentamiento a la corrupción administrativa, puesto que son ellos quienes interactúan con la investigación de los hechos detectados. En la tramitación de las tipicidades delictivas asociadas a la corrupción administrativa, el fiscal guía, controla, supervisa y siembra las pautas para la obtención de todos los elementos de pruebas necesarios para sustentar la teoría del caso con la que formula sus conclusiones provisionales.

En los informes resultantes de las acciones de supervisión interna efectuadas durante los años 2021 y 2022, por parte de la Fiscalía General y por el propio órgano de la Fiscalía Provincial de Camagüey, se declaran, como dificultades detectadas, las siguientes:

- a) Si bien es ampliamente reconocido que los fiscales poseen una alta motivación para el ejercicio de sus funciones con calidad, muestran reticencia a trabajar en procesos que implican presuntos hechos de corrupción administrativa, debido a que la comprensión

de la naturaleza de estos hechos y, consecuentemente, el buen desempeño del fiscal, requiere de dominio de las ciencias económicas y contables y los sistemas económicos o administrativos a los que se vinculan las conductas atacadas.

- b) Al enfrentar estos hechos se detecta incorrecta determinación de los elementos de pruebas en cualquiera de sus categorías: testificales, periciales, documentales u otro tipo de las reconocidas en el procedimiento penal vigente, lo que genera insuficiente obtención de elementos de pruebas en el proceso de investigación penal.
- c) Errores en la calificación de los hechos de corrupción administrativa.

De igual forma, en el banco de problemas detectados por la Fiscalía General de la República de Cuba se hace referencia a deficiencias frecuentes en la interpretación de informes especiales derivados de auditorías forenses o comprobaciones económicas.

Los elementos referidos generan devolución por parte del Tribunal de las actuaciones contentivas en el proceso penal, lo que trae consigo la dilación de los términos establecidos para este proceso, incidiendo en el cumplimiento de los principios y garantías constitucionales para las partes que intervienen. Estos mismos elementos pueden propiciar que, conductas lesivas a la economía, a la sociedad e incluso a la correcta imagen moral de los sistemas administrativos, no sean atacadas y se suscite la impunidad de los sujetos que la cometen.

Las indagaciones acerca del modo en que se lleva a efecto el proceso de profesionalización de los fiscales en Cuba, permitieron conocer que esta transcurre, fundamentalmente, en el ejercicio práctico de la profesión y con la ayuda del trabajo de los especialistas del Departamento de Formación y Desarrollo que existe en cada Fiscalía Provincial. El enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa impone retos singulares a la práctica del fiscal dados por el conocimiento especializado que demanda de las ciencias empresariales, que quedan fuera del currículo de la formación del pregrado. El desentrañamiento de muchos elementos relativos a los aspectos económicos y financieros, y a las relaciones sociales de producción que participan en la génesis de la corrupción administrativa, resulta consecuentemente dificultoso para estos profesionales.

Por otra parte, la planificación de las acciones de superación de las Fiscalías Provinciales se realiza teniendo en cuenta la evaluación que efectúan los jefes de departamento a partir

de los indicadores de trabajo definidos en la Resolución 78/2021. A partir de las referidas evaluaciones, el Departamento de Formación y Desarrollo identifica las necesidades de superación a nivel organizacional, que son equivalentes a los problemas en la satisfacción de los indicadores establecidos en la resolución antedicha. Sin embargo, el ejercicio profesional del fiscal depende del desarrollo de conocimientos, valores, habilidades y competencias subyacentes, cuyo insuficiente desarrollo afecta el cumplimiento de los indicadores referidos, pero, como causas, no se pueden discernir ni diferenciar claramente en el orden individual a partir de esos resultados. La identificación de necesidades de superación de carácter individual tampoco se dispone de manera institucional ni se orienta metodológicamente cómo efectuarla.

Lo anterior implica que, para lograr efectividad en su trabajo profesional, los fiscales deben colmar, en el orden individual, múltiples necesidades de superación que no siempre están en condiciones, no ya satisfacerlas, sino tampoco de detectarlas. Esto hace que el periodo de profesionalización del fiscal para un ejercicio efectivo se alargue y los continuos fracasos y errores provoquen impactos negativos en los fiscales desde el punto de vista emocional.

Todo lo anterior fundamenta una situación problemática relacionada, de manera general, con las insuficiencias en el proceso de planificación de la superación de los fiscales para el enfrentamiento a los delitos de corrupción administrativa. Los resultados de la consulta bibliográfica realizada de artículos que han profundizado en la temática (López, 2018; Montenegro, 2017, Fernández, 2011; Chiavenato, 2011; Salas, 2003, entre otros), y las insuficiencias detectadas en la ejecución de las fases del procesos de superación que se lleva a efecto en la Fiscalía Provincial de Camagüey, apuntan el papel esencial que cumple la detección de necesidades en el proceso de planificación de la superación para la profesionalización y posibilitaron definir como objetivo general del presente trabajo: elaborar pautas metodológicas que orienten la determinación de necesidades de superación de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa.

En el proceso de dar cumplimiento al objetivo fue empleado el método de análisis bibliográfico con el fin de conocer los aportes realizados por otros investigadores en relación con la temática, que permitió la elaboración de: a) consideraciones generales acerca de la corrupción administrativa y del papel del fiscal en su enfrentamiento, b) los fundamentos acerca de la

profesionalización de los fiscales y c) los fundamentos de la determinación de necesidades de superación en las organizaciones laborales.

Posteriormente, fue preciso realizar la contextualización de los fundamentos generales con respecto a la determinación de necesidades de superación en las organizaciones laborales, al ámbito específico de la determinación de las necesidades de superación de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa. Con este fin, fueron empleados métodos empíricos de obtención y procesamiento de la información como: la entrevista semiestructurada -que fue realizada a tres fiscales considerados expertos en el enfrentamiento, desde sus funciones, a la corrupción administrativa-; y un taller de elaboración crítica y construcción colectiva en el que participaron 8 fiscales pertenecientes a la Fiscalía Provincial de Camagüey considerados expertos en tanto realizan la asignación de estas tareas a otros fiscales, dirigen y son miembros del Departamento de Formación y Desarrollo y del Departamento de Organización y Planificación de la mencionada Fiscalía. El fin era obtener información de aquellos aspectos más notables que hacen singular el trabajo del fiscal al enfrentar hechos de este tipo, asimismo, se les pidió su valoración acerca de las competencias más relevantes que permiten un ejercicio efectivo en este ámbito.

El taller de elaboración crítica y construcción colectiva partió de la exposición por parte de las investigadoras a los ocho fiscales expertos, de los elementos fundamentales a tener en cuenta de manera general para la identificación de necesidades de superación. Esta exposición se fundamentó en el análisis de la literatura consultada. Posteriormente, mediante el uso de técnicas participativas se fueron especificando, de manera progresiva, pautas en cuanto a los elementos de apoyo institucional que es preciso implementar para contribuir a una mejor detección de necesidades de superación con el fin de elevar la efectividad de la superación de los fiscales en el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa.

Desarrollo

En la actualidad, la corrupción administrativa está identificada como un fenómeno multicausal, y de distinto orden, pues sus condicionantes y características específicas varían. En sentido general, las oportunidades para que aparezca el acto corrupto se relacionan, por una parte, con las oportunidades que brinde un sistema de actividad pública para cometerla y surgen de

la existencia de brechas en los sistemas judiciales, administrativos, económicos, de control, en el manejo del patrimonio público tangible e intangible. Los niveles de riesgo para cometerla emergen de la capacidad de enfrentamiento del sistema de administración pública, de la impunidad o no del acto, así como de la correspondencia o no de la sanción con la gravedad de los hechos (Súñez, 2012 y 2013)

El mismo autor apunta que:

La Corrupción Administrativa según el Reglamento del Decreto Ley No 2019, aprobado por acuerdo No. 4374 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se define como «la actuación contraria a las normas legales y a la ética de los cuadros del Estado y el Gobierno, del dirigente o funcionario, en el ejercicio de su cargo o función, caracterizada por una pérdida de valores morales incompatibles con los principios de la sociedad cubana, que se comete al dar uso para intereses personales a las facultades y bienes materiales que deben ser para la satisfacción del interés público y social, dirigida a obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase para sí o para terceros y que se fundamenta en el engaño, el soborno, la deslealtad y el desorden administrativo. (Súñez, 2012: 3)

Súñez (2012 y 2013) expone, además, que la corrupción administrativa en Cuba no es un fenómeno nuevo, sino que se registra desde finales de la época colonial. Posteriormente, con la instauración de la república neocolonial llegó a existir un estado de corrupción constante a través de los diferentes gobiernos de turno que sirvió de instrumento a intereses extranjeros para manipular el tesoro público nacional.

Con el triunfo de la Revolución, se inició la lucha por aniquilar la corrupción administrativa. Al principio, se dictaron leyes que despojaron del poder económico a los grandes corruptos y se favoreció el desarrollo de los valores éticos y morales. En los años setenta del pasado siglo, se observó un incremento de las mentadas manifestaciones, sobre todo vinculadas a la malversación y otros delitos económicos. En respuesta a lo antes descrito, a partir de la década del 90 del pasado siglo se realizaron reformas a la legislación penal para enfrentar el fenómeno de la corrupción, siendo introducidas nuevas políticas penales para el enfrentamiento a estas prácticas. Sin embargo, a pesar de las estructuras, normas jurídicas y políticas públicas

existentes, el fenómeno experimentó un ligero ascenso.

En Cuba la corrupción administrativa se caracteriza por dos dimensiones fundamentales: la recurrencia y la extensión (Delgado y Cruz, 2014). La recurrencia es el efecto de que las medidas que se toman para la eliminación de la corrupción administrativa no siempre logran quebrantar las causas esenciales que originan el acto corrupto. En consecuencia, se genera un comportamiento cíclico en organizaciones en las que existen recursos susceptibles de apropiación ya que, con el acto del desvío, se obtienen jugosas ganancias ilegítimas.

La extensión, por su parte, se expresa en las direcciones horizontal y vertical. La primera se refiere a la cantidad de personas que se involucran en el hecho corrupto dentro de un mismo nivel de dirección. Las cadenas delictivas que se conforman incluyen, por ejemplo, a directivos, funcionarios, trabajadores por cuenta propia, etc., los que llegan a alcanzar niveles de alianza y en algunos casos estabilidad que, sin llegar a constituir organizaciones criminales, constituyen asociaciones para cometer delitos e involucrar a diversos trabajadores de una entidad, con efectos desmoralizadores importantes.

La dirección vertical de la extensión se refiere a la integración de diferentes niveles de dirección en hechos de este tipo, fundamentalmente de los niveles básico e intermedio, aunque en algunos casos han participado niveles superiores de dirección, con vinculación de ministros y viceministros. Se han detectado también matices de corrupción en órganos del sistema de justicia.

Por sectores, el impacto es mayor en la producción, comercialización mayorista y venta de productos alimenticios, en los procesos inversionistas, las importaciones y las exportaciones de mercancías y en los procesos de contratación con los socios extranjeros. En la actualidad también se han observado algunas manifestaciones de corrupción administrativa en los vínculos entre las nuevas formas de gestión económica y el sector estatal.

De acuerdo con Martínez *et al* (2018: 25-33) el enfrentamiento a la corrupción administrativa constituye un reto para los fiscales debido a:

- La especificidad de las normativas legales con las cuales se trabaja en estos casos.
- El conocimiento técnico que demanda el esclarecimiento de los hechos debido a los

múltiples escenarios y contextos en que tienen lugar, en algunos casos, en el marco mismo de la ley, que obligan a que los investigadores y fiscales posean conocimientos profundos de las ciencias empresariales. Por otro lado, se alimentan de manera permanente de las nuevas tecnologías y desarrollos de la sociedad a un ritmo acelerado, que suele superar los avances propios de las actividades de investigación.

- La naturaleza opaca de los actos de corrupción que cuentan con un alto grado de sofisticación y suelen desarrollarse a partir de maniobras complejas que, con frecuencia, no dejan rastro. Se trata de conductas que gozan de explicaciones, argumentos o raciocinios que dificultan identificar trazos de ilegalidad.
- Las características específicas de los comisores de estos hechos que no corresponden a la idea propia del delincuente tradicional. Se trata de sujetos con acceso al poder, que pueden relacionarse de manera estrecha con personas que detentan poder de carácter social o político y con gran influencia en la sociedad. El desarrollo profesional del comisor se caracteriza por un alto nivel técnico y científico.
- Que los actos de corrupción rara vez son denunciados y son pocos los incentivos para servir como testigo de su comisión.

La corrupción administrativa impacta negativamente en la infraestructura del país y en la confiabilidad de quienes constituyen la columna vertebral del sistema socialista: los cuadros. La manera singular en que se expresa este tipo de conducta delictiva y la especialización que demanda su enfrentamiento, constituye un reto en el proceso de profesionalización de los fiscales.

La profesionalización de los fiscales para el ejercicio de sus funciones

De manera general, la profesionalización tiene lugar en diferentes agencias educativas de la sociedad: la escuela, la comunidad, la familia y en la entidad empleadora; atiende la integralidad de los sujetos y tiende a desarrollar y consolidar las competencias por aproximaciones sucesivas, de manera gradual y de acuerdo con los requerimientos de la sociedad (Darling-Hammond, 2005; Barbón, Apao y Añorga, 2014; Añorga, 2014 y León, 2016).

Según Barbón, Apao y Añorga (2014: 516), la profesionalización contiene cuatro niveles: 1) formación vocacional inicial, 2) formación del futuro egresado, 3) formación del recién

graduado y 4) la formación continua. Cada una de las etapas del proceso de profesionalización constituye un salto cualitativo con respecto a la anterior, en las que se van obteniendo diferentes niveles de desarrollo y de competencias profesionales que se manifiestan en el desempeño, cuyo devenir es consecuencia de la interacción y construcción recíproca de lo individual y lo social en los contextos de actuación.

Darling-Hammond (2005); Barbón, Apao y Añorga (2014); Añorga (2014) y León (2016) coinciden al afirmar que el fin de la profesionalización es formar profesionales *competentes*, capaces de insertarse en el mundo del trabajo, innovar y racionalizar los procesos en que participan a partir del uso de la ciencia y la técnica e implica, necesariamente, que el individuo asuma su desarrollo profesional como ente activo, motivado y consciente de las metas para con el trabajo y para consigo mismo. Los propios autores de referencia concuerdan, asimismo, en que el proceso de profesionalización de ninguna manera debe ser espontáneo ni totalmente autodirigido, requiere de la existencia de estrategias institucionales que estimulen y guíen dicho propósito, además del interés individual de la persona implicada.

La relevancia del papel activo del sujeto para el éxito del proceso de profesionalización también ha sido destacada por León (2016), Barbón, Apao y Añorga (2014) y Añorga (2014). En este mismo sentido Valdés (2013: 25) apunta que las competencias profesionales emergen y se desarrollan ante contradicciones en el ámbito profesional que el sujeto valore como significativas para el desarrollo personal y social, y constituyen una consecuencia del despliegue de la autorregulación para solucionar tales contradicciones, en función de lo cual se involucran, desarrollan y relacionan diversos sentidos subjetivos, formaciones motivacionales, configuraciones subjetivas y recursos del sujeto y la personalidad.

Los autores referidos coinciden también en apuntar el rol esencial que juegan en el proceso de profesionalización, la formación práctico – investigativa, la vinculación del estudio con el trabajo y de la teoría con la práctica.

En el contexto de las organizaciones laborales, la profesionalización se conduce desde los procesos de gestión del capital humano, en particular, desde el subsistema denominado, indistintamente, de desarrollo del talento humano (Alles, 2007), de formación (Cuesta Santos, 2010), de modelado del trabajo (Chiavenato, 2011), etc.

Para el caso particular de los fiscales, el proceso de profesionalización posee una importancia cardinal en la efectividad de su desempeño. En este sentido, Naranjo (2020) apunta que en Cuba ese proceso se regula por las normativas establecidas por la fiscal general de la República. De acuerdo con lo instituido, la profesionalización del fiscal se despliega fundamentalmente a partir del acceso a la función fiscal del profesional del derecho, y comienza con la articulación entre la formación inicial y posgraduada mediante el diplomado *Formación posgraduada para el ejercicio de las funciones del Fiscal*, como parte del cumplimiento del adiestramiento laboral. Posteriormente, la profesionalización continúa mediante acciones de superación conscientemente organizadas para el mejoramiento del desempeño profesional del fiscal, a partir de la determinación de las necesidades de aprendizaje y mediante una estrategia de preparación y superación que emplea, como formas organizativas, el curso, el entrenamiento, seminarios, talleres, conferencias, autopreparación, consultas, etc.

En función de lograr la profesionalización de los fiscales, resulta relevante, en primer lugar, identificar cuáles son las competencias requeridas para el ejercicio de esta profesión. Sin embargo, las indagaciones realizadas posibilitaron identificar escasos estudios acerca de las competencias necesarias para el ejercicio del fiscal en particular, pues la mayoría hacen referencia a competencias necesarias para los juristas en general o para los casos particulares de los abogados y jueces.

Así, Oré y Loza (2005), Moreno (2005), de la Fuente (2018), Páez y Díaz (2013) y Páez y Carballo (2019), apuntan que la litigación oral constituye uno de los elementos más importantes en el ejercicio de la profesión de abogados, fiscales y jueces. En particular, Páez y Díaz (2013) y Páez y Carballo (2019), sobre la base de la teoría de la actividad, definen tres habilidades relevantes para llevar a efecto el proceso en cuestión: elaborar una teoría del caso, practicar las pruebas y defender un alegato frente a un tribunal de justicia. La complejidad del proceso de litigación, los recursos psicológicos que se ponen en juego en ese proceso y la importancia que adquieren los contextos personales, temporales y coyunturales en la manera en que el fiscal se conduce, así como el carácter recursivo de las fases del proceso, permiten a las autoras del presente artículo tipificar a la litigación como competencia, y no como habilidad.

Páez y Díaz (2013), aclaran que:

La elaboración de una teoría del caso implica, en primer lugar, la identificación de los elementos fáctico, jurídico y probatorio y, posteriormente, la redacción del escrito o documento jurídico contentivo de la pretensión judicial. La práctica de pruebas, como acción, se operacionaliza al seleccionar el material probatorio, someterlo a contradicción en juicio, y realizar el interrogatorio a testigos, peritos e intérpretes. Por último, la litigación procesal se dirige a la defensa del alegato, que no es más que la presentación del discurso forense con empleo de la oratoria y la argumentación jurídica. (p. 461)

Por su parte, Cuenca, Andino y Padrón (2018 y 2020) argumentan la relevancia de las competencias comunicativas para los profesionales del derecho, de las cuales, según las autoras, depende el cumplimiento de las funciones propias de su desempeño laboral: prevenir, orientar, argumentar, juzgar e incluso educar en el más amplio sentido de la palabra, todas ellas asociadas a la persuasión. Asimismo, apuntan que, en el proceso de evaluación de esas competencias, debe tenerse en cuenta la concientización y uso deliberado que realizan en los discursos jurídicos, no solo de los recursos verbales sino también de toda la otra gama de signos no verbales, así como la capacidad de interpretar las expresiones no verbales de los participantes en las situaciones comunicativas jurídicas propias de su contexto laboral. Se puede inferir de tales consideraciones, la relevancia que poseen las competencias socioemocionales para un ejercicio exitoso de la comunicación por parte de los juristas.

La Escuela de Capacitación Fiscal del Salvador (2015: 5-6), desde una posición teórico-metodológica ecléctica, en su malla curricular define, como competencias del fiscal auxiliar, las siguientes:

- Competencias técnicas: Dirigir e investigar, fundamentar y argumentar jurídicamente, atención al usuario, promover acción, interponer medios de impugnación y nulidad, manejo de técnicas de oralidad, manejo de la prueba científica, manejo de derechos humanos, dominio de tecnologías de la información y la comunicación, desarrollo de habilidades especiales, redactar y escribir de acuerdo a las normas gramaticales, práctica de valores fundamentales.
- Competencias complementarias: Usar adecuadamente y con responsabilidad las tecnolo-

gías de la información, manejar medios de comunicación, expresarse con un vocabulario adecuado al nivel de las personas con las que trata, uso de lenguaje técnico y pronunciación clara, hablar en público con seguridad y claridad.

- Competencias humano sociales: Práctica de valores morales, ética fiscal, compromiso al realizar su trabajo, responsabilidad, puntualidad, organización, trato amable y respetuoso hacia las víctimas, victimarios, jueces, colegas de trabajo y toda persona con la que guarda relación laboral; práctica de buenas relaciones humanas, saber escuchar y comprender, proyectarse como un servidor en los procesos, manejo adecuado del lenguaje verbal como no verbal, cuidando la integridad de las personas; integridad y lealtad en el desempeño laboral.

Como se puede apreciar, no todos los aspectos enunciados debían ser clasificados como competencias. Por otro lado, una gama tan amplia de “competencias” no permite distinguir aquellas que resultan esenciales para el ejercicio efectivo de las funciones del fiscal. Se hace preciso la especificación de cuáles son aquellas competencias más relevantes y cuáles actúan como complemento durante el desempeño.

La consulta de varios manuales para orientar el trabajo de investigación penal de los fiscales, policías y peritos (Martínez *et al*, 2018; Peláez, Pedraza y Flores, 2007; Safie et al, 2009 y Uribe y Vázquez, 2007), elaborados por instituciones que se subordinan a la Fiscalía General de países como Perú, Bolivia, Colombia y El Salvador, con el acompañamiento de la Organización de Naciones Unidas, permitió inferir que, una de las competencias particulares más relevantes para los fiscales, es el control de la investigación penal que realiza el instructor de conjunto con peritos, oficiales operativos e investigadores. En este proceso se ponen en juego múltiples conocimientos y recursos personológicos y del sujeto para poder precisar los indicadores a tener en cuenta durante el proceso de control de la labor del equipo, ejecutar la evaluación e indicar las acciones correctivas al grupo encargado de la investigación del hecho.

Como se ha mostrado, los estudios reportados en la bibliografía consultada en relación con las competencias específicas que se requieren para el ejercicio profesional de los fiscales en general, son escasos. Las necesidades de la profesionalización de los fiscales demandan su especificación y, además, la determinación de cuáles son las particularidades que deben poseer

estas competencias para los fiscales encargados del enfrentamiento a hechos de corrupción administrativa.

La determinación de necesidades de superación en la conducción del proceso de profesionalización en las organizaciones laborales

El proceso a través del cual se conduce el mejoramiento profesional y humano de las personas en el trabajo se denomina proceso de capacitación o de superación. En este artículo el concepto que se empleará para designarlo es el de superación, dado que de capacitación normalmente se vincula de manera significativa a las necesidades particulares del puesto y la organización, entretanto, el concepto de superación se orienta a que la toma de decisiones relativas a lo que se aprende y cómo se enseña, se vincula a los avances científico técnicos, a los marcos de responsabilidad, los criterios éticos que rigen la profesión, los contextos y características socioculturales. La superación se distingue de la capacitación porque, no solo garantiza la formación para el mercado laboral, sino también para el ejercicio de una ciudadanía plena.

Aveiga, Rodríguez y Segovia (2018, p. 208) resumieron las consideraciones de varios autores acerca de la superación y la caracterizan como un proceso de aprendizaje dirigido hacia la profundización de contenidos de la profesión donde se perfeccionan, entrenan o habilitan las competencias profesionales, e implica el tránsito hacia niveles superiores en la actividad profesional contribuyendo a elevar su pertinencia.

Los textos consultados que abordan el tema de la “capacitación” o superación en el contexto laboral (Chiavenato, 2011; Ministerio de Salud de Guatemala, 2014; Montenegro, 2017, Web de la Universidad de Cambridge, 2022), distinguen fases y momentos del proceso de superación en el contexto laboral que coinciden en sentido general.

Chiavenato (2011), el Ministerio de Salud de Guatemala (2014), y Montenegro (2017) apuntan la existencia de una fase denominada indistintamente de diagnóstico o identificación de necesidades de superación donde se especifican, sobre la base de las carencias en el desempeño, cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes, valores, competencias, etc., que es preciso que los trabajadores desarrollen.

El total de los autores referenciados con anterioridad reconocen la existencia de una fase de

planificación que incluye los procesos de determinación de objetivos de la superación y la estructura de actividades, métodos, programas, responsables y fechas, claramente articulados para alcanzar dichos objetivos. Asimismo, apuntan la existencia de la fase de realización o ejecución de lo planificado y una fase de evaluación de los resultados de la superación. Por su parte, el Ministerio de Salud de Guatemala (2014: 20) suscribe, además, la existencia de una fase de acreditación-certificación del proceso de superación y sus resultados.

De igual modo, los autores de referencia concuerdan al afirmar que la determinación de las necesidades de superación es la base para el desarrollo del talento humano en alineación con el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, y constituye el elemento clave en la elaboración de los planes de superación y desarrollo de cada trabajador. De manera coincidente López (2018: 20) refiere que la determinación de necesidades es la fase de la superación que implica mayores retos, de ella depende la eficiencia y eficacia de todo lo demás. En este mismo sentido, Fernández y Gamboa (2011) especifica que:

(...) el diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.”

Fernández y Gamboa (2011: 2)

A partir de la consulta de varios autores, Salgado et al (2021: 356) resumen que, la determinación de necesidades de superación es un proceso cuya finalidad es investigar e identificar cuáles son las competencias que precisa desarrollar un trabajador o grupo, a partir de las carencias o deficiencias que poseen para desempeñarse de manera efectiva. Para su exitosa realización, se requiere la participación de los jefes inmediatos y de todo el personal involucrado con el puesto y la consideración de planes y estrategias, inversiones, evolución de los puestos de trabajo, problemas, necesidades del nivel directivo y nuevos proyectos.

Salas (2003: 27) refiere que la necesidad del aprendizaje o de capacitación se puede definir como la desviación real entre el desempeño práctico del individuo y el que se tiene previsto en una determinada función o puesto de trabajo, siempre que esta diferencia obedezca a falta de conocimientos, preparación o entrenamiento. Cuando el desempeño es inferior por otras causas

(organizativas, materiales, psicosociales u otras, ajenas al conocimiento, aptitud y calificación) el problema no tiene solución con la superación. Ello implica que en toda investigación acerca de las necesidades de superación es necesario dividir los problemas y factores encontrados en dos grupos: los problemas que se resuelven con procesos educacionales y los problemas que son ajenos a la superación y se resuelven con medidas, por ejemplo, organizativas, de gestión, motivacionales y técnicas.

El mismo autor plantea dos clasificaciones de las necesidades de superación: Por su forma de manifestarse y por su alcance. Por su forma de manifestarse pueden ser manifiestas (surgen por cambios planificados en las organizaciones y, por tanto, se pueden prever); o encubiertas (que surgen por la obsolescencia de los conocimientos de los especialistas y las transformaciones derivadas del desarrollo de la sociedad originando sesgos entre el patrón de desempeño y el desempeño real. Las acciones correctivas se ejecutan a posteriori de manifestarse las necesidades). Por su alcance, las necesidades de superación pueden ser organizacionales, ocupacionales, individuales, normativas, sentidas, expresas o expresadas y comparadas. (Salas, 2003: 29-30)

De acuerdo con Chiavenato (2002: 308) las necesidades de superación pueden ser clasificadas como pasadas, presentes o futuras y detalla indicadores que pueden ayudar a delimitarlas. La expansión de la empresa, la admisión de nuevos empleados, el cambio de métodos y procesos de trabajo, señalan la aparición en el futuro de determinadas necesidades de superación. Entretanto, problemas relacionados con la baja calidad, averías frecuentes, excesos de errores, pueden indicar la existencia de necesidades de superación en el pasado que no fueron atendidas.

López (2018: 22-24), a partir de la literatura consultada por ella, resume que las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas por su profundidad (manifiestas u ocultas), por su coyuntura (preventivas, correctivas, predictivas), por su oportunidad (en cuanto al tiempo y en cuanto la importancia contextual), y por su magnitud (tolerables o graves).

Las necesidades de superación deben concebirse en un sentido amplio, incluida la transformación de la personalidad del trabajador, y deben diagnosticarse en interacción con él. Lo esencial es identificar de conjunto con el trabajador las dificultades en el cumplimiento de

sus tareas profesionales con el fin de satisfacer las demandas sociales y personales que se le presentan en el ejercicio de sus funciones.

En cuanto a los métodos existentes para diagnosticar las necesidades de superación, Moyano, Ibarra y Macías (2016: 32-33) apuntan la existencia de tres:

- **Reactivo:** consiste en un sondeo de las necesidades que los empleados consideran que poseen; es un estudio superficial en el que aparecen ciertos tipos de problemas o síntomas que deben satisfacerse sin tener claro cuál sería el problema de origen.
- **De frecuencia:** realiza un sondeo más profundo que el método anterior; capta información detallada, es de bajo costo y de aplicación rápida. Como producto de la observación directa, se facilita un catálogo de cursos al personal y cada quien selecciona en una lista las necesidades que quiera resolver.
- **Comparativo,** se fundamenta en la diferencia del es y del debe ser, por comparación permite verificar las diferencias que se requieren satisfacer. El costo es más elevado y su aplicación implica gasto de tiempo, pero determina un índice de certeza alto en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Según Fernández y Gamboa (2011: 2), las fases más reconocidas en el desarrollo del proceso de determinación de necesidades de superación son las siguientes:

- **Establecimiento de la situación ideal** que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo con su función o desempeño laboral. Recomienda la revisión documental con relación a: descripción de puestos, manuales de procedimientos y de organización, planes de expansión de la empresa, nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- **Descripción de la situación real:** Precisión de los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o con el desempeño laboral. Es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal en general y de las personas en particular, a partir de la consulta de los jefes inmediatos, los supervisores o el personal involucrado con el puesto.
- **Registro de información.** Es necesario contar con instrumentos (formatos) que posibiliten

el registro de la información para los fines correspondientes y permitan su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

De acuerdo con Chiavenato (2007, p. 390), para diagnosticar las necesidades de superación se deben realizar análisis en tres niveles organizacionales:

1. Análisis en toda la organización: se analiza toda la organización para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

García (2011: 8) señala que se debe especificar la fuente de donde obtener la información para realizar un diagnóstico de necesidades de superación. Al nivel organizacional, se deberá consultar la planeación estratégica para determinar cuáles son los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazos y las estrategias y tácticas que se prevén implementar para alcanzar esos compromisos. A partir de ahí se deberá analizar si la organización cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la planeación estratégica y si posee los talentos necesarios, de no ser así, si se contratará a personal ya formado o se desarrollará al personal existente. Otras fuentes de información para detectar necesidades de superación son la cultura organizacional y los niveles de competitividad de la organización.

El apoyo de la alta dirección es imprescindible para facilitar la organización del proceso y los recursos necesarios para que sea efectiva. Por ello se debe conocer si la alta dirección considera que la capacitación es sólo un mal necesario o que es una herramienta de apoyo para el logro de la efectividad organizacional.

También debe analizarse qué nivel de centralización o descentralización para la toma de decisiones tiene el sistema de superación existente en la organización, la efectividad que ha tenido con anterioridad la función y la relación costo-beneficio de ésta y su contribución a los logros de los objetivos estratégicos. Por otro lado, también es necesario revisar reportes de resultados y deficiencias en los procesos de producción o servicio que lleva a efecto la organización para detectar errores cometidos, desaprovechamiento de materiales, maquinaria y equipo; deficiencias en los mantenimientos predictivos, preventivos o correctivos, entre otros.

El último nivel de análisis debe ser el trabajador, la forma en que aprende y la facilidad o dificultad con que pueden poner en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridas, qué clase de superación requiere y cuáles son las prioridades. Resulta imprescindible precisar las competencias necesarias para que el desempeño adquiera los estándares requeridos y, en consecuencia, revisar los niveles de desempeño individuales, especialmente, los desempeños evaluados por debajo de los estándares establecidos.

El contenido de las necesidades de superación que se identifican en el nivel individual está determinado por el enfoque que se asuma en cuanto a las competencias. Las competencias se estudian desde múltiples posiciones teórico-metodológicas: conductista, funcionalista, constructivista, ecléctica, etc. desde estos enfoques el sujeto se subordina a las conductas normadas, a las funciones requeridas de él o a la situación. Tales categorías resultan relevantes, siempre que se considere al sujeto como factor fundamental que, a partir de sus intereses y necesidades, se autorregula y desarrolla como personalidad en función de la satisfacción de dichos intereses y necesidades. Consecuentemente, en el proceso de diagnóstico de necesidades de superación, no solo será relevante identificar las conductas requeridas, las funciones del cargo, los problemas del contexto que deben ser resueltos por el sujeto, sino también su orientación motivacional y cómo se autorregula en función de satisfacer los requerimientos personales y contextuales.

De acuerdo con Alles (2007: 159-161), existen numerosos métodos tradicionales a través de los cuales se propicia el desarrollo competencias en las organizaciones, los cuales abarcan la detección de necesidades de superación, la planificación, ejecución y evaluación de las competencias. Algunos de estos métodos son: la tutoría, el entrenamiento, la rotación de puestos, la asignación a equipos especiales, a nuevos proyectos, la asignación como asistente

de posiciones de dirección y paneles de gerentes para entrenamiento, entre otros. Afirma la autora de referencia que el grado de eficacia en el desarrollo de competencias se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada.

Alles (2007: 162), en particular, propone tres vías fundamentales para el desarrollo de las competencias en las organizaciones: autodesarrollo, el coaching o entrenamiento y el codesarrollo. Destaca de manera particular la efectividad del entrenamiento que posee, como requisito fundamental, el hecho de que el entrenador (que es también jefe de quien resulta entrenado) sea un referente de la competencia a desarrollar. Las autoras de la presente investigación, coinciden con Alles (2007) en cuanto al carácter esencial de las vías para el desarrollo de competencias que propone y le atribuyen una relevancia significativa al entrenamiento como elemento que centra la dirección del proceso de profesionalización, orientando, además, el autodesarrollo y el codesarrollo.

Dada la relevancia que posee el enfrentamiento efectivo a los hechos de corrupción administrativa por parte de los fiscales y las características singulares del ejercicio de su labor, que se distingue significativamente del ejercicio de la acción penal que realizan en relación con otros hechos delictivos, se hace necesario especificar pautas que posibiliten llevar a efecto la detección de sus necesidades de superación con suficiencia. En la literatura consultada se aprecian las consideraciones generales para hacerlo, que han sido expuestas en párrafos anteriores, sin embargo, se precisa su adecuación a las particularidades del ejercicio de enfrentamiento a la corrupción administrativa por parte de los fiscales.

Pautas a tener en cuenta en el proceso de identificación de necesidades de superación de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa

- Como consecuencia de la información obtenida a través de las indagaciones efectuadas con la aplicación de los instrumentos empíricos definidos en la Metodología, fueron especificadas una serie de pautas a tener en cuenta en el proceso de identificación de necesidades de superación de los fiscales. Las mismas se resumieron tal como se especifica a continuación:
- Tal como está establecido, es responsabilidad de las fiscalías (general, provinciales y municipales) trazar estrategias institucionales que estimulen y guíen el proceso de

profesionalización de los fiscales para el enfrentamiento de los hechos de corrupción administrativa.

- Como especifican Moyano, Ibarra y Macías (2016: 32-33), la detección de necesidades de superación de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa debe incluir métodos de carácter reactivo, de frecuencia y comparativos.
- Las necesidades de superación para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa deben determinarse en tres niveles: a partir del análisis de la fiscalía como organización, del análisis de las funciones y de las tareas que asumen las personas.
- Deben identificarse las necesidades de superación futuras para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa (relacionadas con los cambios que se pueden dar en las legislaciones, los contextos de la economía del país y las nuevas adquisiciones de fiscales), presentes (a partir de las tareas de enfrentamiento a delitos que desempeñen los fiscales en un momento concreto) y pasadas (a partir de los errores cometidos por los fiscales en su desempeño que son consecuencia de necesidades de superación no atendidas con anterioridad).
- La profesionalización del fiscal para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa depende de manera significativa del interés individual de los fiscales. Por tanto, es responsabilidad de los jefes de departamento y de los especialistas del Departamento de Formación y Desarrollo estimular el desarrollo de la motivación para que los fiscales, de manera activa, participen en el proceso de detección de sus necesidades de superación, de modo que se garantice una adecuada orientación de la planificación, organización, ejecución y evaluación de ese proceso.
- Dado que la profesionalización de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa ocurre, fundamentalmente, en el ejercicio práctico de la profesión como fiscal, puede valorarse el empleo de la figura del entrenador (Alles, 2007: 163), quien puede dirigir en el nivel individual el proceso de detección de necesidades de superación, orientando en consecuencia el autodesarrollo y el codesarrollo. Los entrenadores deben ser fiscales de alta experiencia en el enfrentamiento a hechos de corrupción administrativa, con altas competencias probadas ante sí mismos, sus pares y

públicamente; y deben poseer, además, la capacidad para transmitir esas competencias. Los entrenadores deben aportar a los discentes las herramientas y la información necesaria para la detección de sus necesidades de superación; aportar retroalimentación oportuna sobre el trabajo realizado y su grado de contribución al cumplimiento de los objetivos; escuchar y, si es posible, brindar apoyo frente a las necesidades personales de los fiscales entrenados.

- La detección de necesidades de superación debe estar en correspondencia con las competencias requeridas por el fiscal para el enfrentamiento a los delitos de corrupción administrativa. Los fiscales consultados concuerdan en afirmar que las competencias fundamentales para el ejercicio de la profesión del fiscal son las siguientes: competencias de litigación, competencias comunicativas y competencias para el control de la investigación penal; y se considera la relevancia de las competencias socioemocionales como transversales a todas las demás. Asimismo, apuntan que estas competencias adquieren una expresión singular en el enfrentamiento a la corrupción administrativa dada por las características del hecho que se enfrenta, las normativas a considerar en cada caso, los contextos en que tiene lugar la corrupción administrativa y las peculiaridades que caracterizan a los comisores.
- La detección de necesidades de superación debe ser motivo de atención y de investigación por parte de la Fiscalía, de manera que se puedan aportar sugerencias acerca de las fuentes de obtención de la información para cada aspecto de las competencias y, siempre que sea posible, especificar los instrumentos y técnicas a emplear, las cuales deben ser eficientes y eficaces.
- Para el caso particular de los fiscales, su actuación se encuentra sujeta a lo regulado en las normativas establecidas para el ejercicio de sus funciones, tanto en el orden ético, como de enfrentamiento y, su no cumplimiento, genera responsabilidad legal. Lo anterior significa la importancia que adquiere la superación de los fiscales en cuanto a las normativas que regulan su desempeño en general.
- Los hechos de corrupción administrativa ocurren en contextos organizacionales diversos donde operan normativas de alto nivel de especialización en correspondencia con la

actividad de que se trate; por lo que los fiscales requieren superación para el discernimiento de cuáles son las normativas que operan en esos contextos diversos y para la comprensión de las mismas.

Conclusiones

Los hechos de corrupción administrativa requieren una atención particular en nuestra sociedad, que asienta sus bases en un ejercicio de la dirección que esté al servicio de los intereses colectivos. El quebrantamiento de este principio pone en riesgo la prosperidad y sostenibilidad del socialismo que se construye. El rol de los fiscales como representantes del estado cubano es esencial en la prevención de estos hechos y en su enfrentamiento.

No fue posible observar en la literatura consultada, una sistematización suficientemente argumentada por parte de los autores en cuanto a las competencias particulares requeridas por los fiscales, ni a las especificades que demanda la detección de necesidades de superación de los mismos para el ejercicio de sus funciones.

Mediante la integración de los aportes recopilados en la literatura y de las consultas realizadas a expertos, se pudieron identificar competencias que pueden ser relevantes para el ejercicio de la acción penal por parte de los fiscales: de litigación, comunicativas, para el control de la investigación penal y socioemocionales.

De igual modo, se anotó que las particularidades de los hechos de corrupción administrativa imponen retos específicos al proceso de profesionalización de los fiscales, debido a que le otorgan cualidades específicas a las competencias que deben poner de manifiesto como consecuencia de: las características singulares de los hechos de corrupción administrativa, las normativas a considerar en cada caso particular, los contextos en que tiene lugar la corrupción administrativa y las peculiaridades que caracterizan a los comisores.

Se pudo verificar que la profesionalización de los fiscales en Cuba tiene lugar, fundamentalmente, en el ejercicio práctico de sus funciones como tales una vez que han sido nombrados. La detección de necesidades de superación con el fin de lograr la profesionalización de los fiscales para el enfrentamiento a la corrupción administrativa depende, en una medida significativa, del trabajo activo del fiscal en función de este propósito. No obstante, este no puede ser

un proceso espontáneo ni totalmente autodirigido, requiere de la existencia de estrategias institucionales que estimulen y guíen ese accionar.

En la determinación de las necesidades de superación que son motivo de este trabajo, es necesario considerar los niveles: organizacional, por funciones y de tareas; y se deben emplear métodos de carácter reactivo, de frecuencia y comparativos.

La detección de necesidades de superación de los fiscales para el enfrentamiento a los hechos de corrupción administrativa y la profesionalización de los mismos, puede verse favorecida con el empleo de entrenadores que conduzcan estos procesos a nivel individual, debido a la complejidad de la actividad que se enfrenta y el aporte que pueden hacer desde la experiencia práctica a ese proceso de profesionalización.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (5ta. ed.). Granica S. A.
- Alles, M. (2018). Cómo detectar necesidades de formación. Portal de Recursos Humanos. <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/como-detectar-necesidades-de-formacion/>
- Añorga Morales, J. (2014). La educación avanzada y el mejoramiento profesional y humano. *Varona*, (58), 19-31. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360634165003>
- Aveiga Macay, V. I., Rodríguez Alava, L. A., & Segovia Mesa, S. del R. (2018). Superación profesional y formación académica: ¿Conceptos iguales o diferentes? *Didasc@calia: Didáctica y Educación*, IX(3), 205-216. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/783/780>
- Barbón Pérez, O. G., Apao Díaz, J., & Añorga Morales, J. (2014). Clasificación de los procesos de profesionalización pedagógica en Ciencias Médicas. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 13(3), 511-521. <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v13n3/rhcm16314.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organi-*

zaciones. (9na ed.). McGraw Hill.

Constitución de la República de Cuba (2019). Gaceta Oficial de la República de Cuba, proclamada el 10 de abril de 2019, edición extraordinaria, año CXVII, 5.

Cuenca Díaz, M., Andino Herrera, A., & Padrón Zardúa, T. (2018). La competencia comunicativa oral en la formación de abogados: Resultados de un diagnóstico y acciones para su desarrollo. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 199-209. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/804/904>

Cuenca Díaz, M., Andino Herrera, A., & Padrón Zardúa, T. (2020). La evaluación del desarrollo de la competencia comunicativa oral de los profesionales del derecho. *Mikarim. Revista Científica Multidisciplinaria.*, 6(Especial 1), 1-10. https://redib.org/Record/oai_articulo2510309-la-evaluaci%C3%B3n-del-desarrollo-de-la-competencia-comunicativa-oral-de-los-profesionales-de-derecho

Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de los recursos humanos*. Felix Varela y Academia.

Darling-Hammond, L. (2005). Teaching as a Profession: Lessons in Teacher Preparation and Professional Development. *Phi Delta Kappan*, 87(3), 237-240. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/003172170508700318>

de la Fuente, A. (2018). La importancia de la teoría del caso en el nuevo sistema de justicia penal. *Universos Jurídicos*, 6(10), s/p. https://www.researchgate.net/publication/346226028_LA_IMPORTANCIA_DE_LA_TEORIA_DEL_CASO_EN_EL_NUEVO_SISTEMA_DE_JUSTICIA_PENAL

Delgado Cura, Darío y Cruz Rivera, R. (Marzo de 2014). El perfeccionamiento del enfrentamiento a la corrupción por la Fiscalía General de la República. Tesis presentada en la Octava Edición de Diplomado de Administración Pública, Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.

Delgado Hernández, E. (2014). Aproximación al contenido conceptual de la violencia administrativa y su relación con la corrupción. Una contribución a su prevención y enfrentamiento. [Tesis Doctoral, Instituto de Filosofía]. La Habana.

- Escuela de Capacitación Fiscal (2016). Formación inicial, continua y especializada. San Salvador: Fiscalía General de la República de El Salvador. http://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic6_slv_a133.pdf
- Fernández Sánchez, N. y Gamboa Méndez, M. (2011). Identificación o detección de necesidades de capacitación y educación continua. Recuperado 5 de febrero de 2023 de <https://silو.tips/downloadFile/identificacion-o-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-y-educacion-continua-d?preview=1>
- García López, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en la organización. *Contribuciones a la Economía* (2011-12), 1-18. <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- León Hernández, V. E. y Herrera Fuentes, J. L. (2016). La profesionalización, análisis tendencial dentro del cuerpo categorial de la pedagogía y la didáctica. Recuperado 20 de mayo de 2022 de <https://www.rc.upr.edu.cu/bitstream/DICT/2893/1/profesionalizacion.pdf>
- López Correa, M. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz. Universidad Veracruzana]. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez Eira, N. H. et al. (2018). Guía de investigación para los delitos asociados a la corrupción. Bogotá: Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), y Fiscalía General de la Nación (FGN) Recuperado de https://www.fiscalia.gov.co/colombia/wp-content/uploads/Guia_Investigacion.pdf
- Ministerio de Salud de Guatemala (2014). Manual de capacitación. In Dirección General de Recursos Humanos: Departamento de Capacitación (Ed.), Acuerdo Ministerial 44-2014. Ciudad de Guatemala: Ministerio de Salud de Guatemala.
- Montenegro, G. (2017, 14-17 de noviembre). La capacitación de los cuadros y funcionarios del estado y del gobierno XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Madrid. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/F55D088C073DABC10525828D007B56F4//\\\$FILE/montemor.p](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/F55D088C073DABC10525828D007B56F4//\$FILE/montemor.p)

df

Moreno Holman, L. (2005). Capítulo 1. Concepto de teoría del caso. In Teoría del caso. Didot.
<http://biblio.juridicas.unam.mx>

Moyano González, A., Ibarra González, V. H., & Macías Núñez, N. I. (2016). *Capacitación bajo enfoque sistémico*. México: Trillas.

Naranjo Gómez, J. (2020). Una mirada a la formación del fiscal en Cuba. <https://www.fgr.gob.cu/es/una-mirada-la-formacion-del-fiscal-en-cuba>

Oré Guardia, A. & Loza Ávalos, G. (2005). Teoría del caso. Instituto de Ciencia Procesal Penal. Recuperado 5 de junio de 2022 de <https://www.geocieties.ws/cindeunch/doc/public/Incipp01.pdf>

Páez Cuba, L. & Carballo Moya, A. (2019). Enseñar a litigar en Derecho: una experiencia práctica en la Universidad de Pinar del Río. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 17(33), 17-28 https://redib.org/Record/oai_articulo3120497

Páez Cuba, L. & Díaz Domínguez, T. (2013). Procedimiento para la formación de juristas en la jurisdicción contenciosa. *Avances*, 15(4), 437-448. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/125>

Peláez Bardales, J. A., Pedraza Sierra, G. W., & Flores Goicochea, J. (2007). Manual para el desarrollo del Plan de Investigación. Lima: Fiscalía General https://www.mpf.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3534_mp/_/_manuales.pdf

Pérez Villanueva, O. E. (2008). La estrategia económica cubana: medio siglo de socialismo. *Cahiers des Amériques Latines*, (57-58), 31-55. <https://journals.openedition.org/cal/1206>

Rossi, C., & Sánchez, F. (2021). La corrupción administrativa: una perspectiva desde el derecho penal económico. *Revista de Derecho Penal y Criminología*, 11(2), 129-148. <https://doi.org/10.18601/01210402.n11.06>

Mejía Acosta, A., & Ortega, D. (2021). La lucha contra la corrupción en América Latina: una revisión de la evidencia empírica. *Revista de Economía del Rosario*, 24(1), 161-182.

<https://doi.org/10.12804/revista.economia.24.01.2021.08>

Henao, J. C., & Gómez, J. S. (2021). La corrupción en la contratación pública: un análisis de las sanciones administrativas en Colombia. *Revista de Derecho*, (53), 145-169.

<https://doi.org/10.4067/s0718-09502021000100145>

Ruiz-Giménez, A., & García-Monco, M. (2021). Integridad y lucha contra la corrupción: experiencias internacionales en el uso de datos y tecnología. *Revista del Instituto Nacional de Administración Pública*, (226), 77-106. <https://doi.org/10.24965/riiap.n226.05>

<https://doi.org/10.24965/riiap.n226.05>

Marques, A. P., & Amado, C. (2021). Efectividad de los sistemas de integridad en la prevención de la corrupción: el caso de las empresas públicas en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 6(2), 1-19. <https://doi.org/10.25115/rege.v6i2.2037>

<https://doi.org/10.25115/rege.v6i2.2037>