UNIVERSIDAD Privada DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN

civitas Revista de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

DEL 'DEBER SER' CONSTITUCIONAL AL 'SER' OPERATIVO: DESAFÍOS GERENCIALES EN LA MEDICINA LEGAL

FROM THE CONSTITUTIONAL 'OUGHT TO BE' TO THE OPERATIONAL 'IS': MANAGERIAL CHALLENGES IN FORENSIC MEDICINE

Ivan Mavarez Salcedo
https://orcid.org/0009-0005-2505-1618
ivanmav@gmail.com
Servicio Nacional de Medicina y Ciencias Forenses (SENAMECF)
Maracaibo - Venezuela

César Camejo-Gotopo
https://orcid.org/0000-0002-2837-0543
cesarcamejove@gmail.com
Universidad del Zulia (LUZ)
Maracaibo - Venezuela

Recibido: Febrero 2026 **Aprobado: Marzo 2026** **Publicado: Mayo 2026**

Como citar: Mavarez, I & Camejo, C (2026). **Del 'deber ser' constitucional al 'ser' operativo: desafíos gerenciales en la medicina legal**. Editorial. CICJPS: Revista Científica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Segunda Época Volumen 7 (2), Mayo – Agosto (2026), Venezuela. (Pp.13 - 35)

RESUMEN

El objetivo del estudio es interpretar las tensiones de implementación entre el “deber ser” del marco jurídico-constitucional venezolano en materia de dignidad humana y función pública, y el “ser” operativo problematizado desde la literatura de liderazgo forense. Como soporte teórico se emplea el enfoque de Valor Público (Lindgreen et al., 2019; Bozeman y Fukumoto, 2019) y el marco estratégico de liderazgo forense (Mavarez, 2026), los cuales permiten analizar la relación entre legitimidad institucional, capacidad operativa y experiencia del usuario. Metodológicamente, se desarrolló una investigación documental cualitativa, de alcance hermenéutico-crítico,

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

centrada en el Servicio Nacional de Medicina y Ciencias Forenses (SENAMECF). El corpus incluyó la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Estatuto de la Función Pública (2002) y la Ley de los Órganos de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (2012), complementado con fuentes recientes (2021–2026). El análisis se organizó mediante una matriz A–B–C (fundamento normativo, fundamento doctrinal-operativo y síntesis interpretativa). Los resultados identifican cinco ámbitos de tensión: trato digno al usuario, celeridad versus capacidad operativa, jerarquía versus participación, idoneidad del talento humano y bienestar del funcionario. Estas tensiones evidencian brechas de implementación entre los estándares normativos y las condiciones reales de gestión institucional. Se concluye que dichas brechas se asocian principalmente con desafíos gerenciales más que con vacíos legales, por lo que se propone un enfoque de liderazgo forense orientado a integrar competencia técnica, independencia profesional y sensibilidad ética, con el fin de fortalecer la generación de valor público y la legitimidad del servicio forense.

Palabras claves: Administración pública; política pública; derechos civiles y políticos; gobernanza; administración de justicia.

ABSTRACT

The objective of the study is to interpret the implementation tensions between the "ought to be" of the Venezuelan legal-constitutional framework regarding human dignity and public service, and the operational "is" problematized from the forensic leadership literature. As theoretical support, it employs the Public Value approach (Lindgreen et al., 2019; Bozeman & Fukumoto, 2019) and the strategic framework of forensic leadership (Mavarez, 2026), which allow for the analysis of the relationship between institutional legitimacy, operational capacity, and user experience. Methodologically, a qualitative documentary research of a critical-hermeneutic scope was developed, focusing on the National Service of Medicine and Forensic Sciences (SENAMECF). The corpus included the Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela (1999), the Public Service Statute (2002), and the Law on Scientific, Penal, and Criminal Investigation Organs (2012), complemented by recent sources (2021–2026). The analysis was organized using an A–B–C matrix (normative foundation, doctrinal-operational foundation, and interpretive synthesis). The results identify five areas of tension: dignified treatment of the user, celerity versus operational capacity, hierarchy versus participation, suitability of human talent, and public servant well-being. These tensions highlight implementation gaps between normative standards and the actual conditions of institutional management. It is concluded that these gaps are primarily associated with managerial challenges

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

rather than legal voids; therefore, a forensic leadership approach is proposed, aimed at integrating technical competence, professional independence, and ethical sensitivity, in order to strengthen the generation of public value and the legitimacy of the forensic service.

Keywords: Public administration; public policy; civil and political rights; governance; administration of justice.

INTRODUCCIÓN

En la arquitectura institucional del Estado venezolano, el Servicio Nacional de Medicina y Ciencias Forenses (SENAMECF) ocupa un lugar preponderante como garante de la verdad científica, indispensable para la correcta administración de justicia y la preservación de la paz social. Más allá de su función técnica en la gestión de la evidencia e informes periciales, esta institución se erige como el un bastión de dignidad para el ciudadano en situaciones de vulnerabilidad extrema, cumpliendo un rol social ineludible en el ecosistema de seguridad ciudadana. Venezuela, en este sentido, ha consolidado un marco jurídico de avanzada, encabezado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que consagra estándares de primer mundo en materia de Derechos Humanos.

El texto constitucional, en sus artículos 19, 26 y 55, no solo garantiza el acceso a una justicia expedita y gratuita, sino que mandata explícitamente el respeto a la integridad física y moral de las personas, estableciendo un "Deber Ser" legal que posiciona al país a la vanguardia de la protección humanista en la región. Sin embargo, al descender del plano normativo a la dinámica operativa, se observa una paradoja característica de la gerencia pública contemporánea: la coexistencia de una legislación garantista robusta con desafíos operativos de alta complejidad.

A pesar de la continuidad administrativa y la resiliencia demostrada por el SENAMECF, la praxis diaria enfrenta tensiones derivadas de modelos gerenciales que, aunque eficientes en el control jerárquico, requieren una actualización para responder a la sensibilidad que demanda el ciudadano del siglo XXI. Autores como

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

Mavarez (2026) señalan que la persistencia de esquemas de liderazgo tradicionales —heredados de estructuras rígidas— genera inadvertidamente brechas de implementación.

Estas brechas no surgen por ausencia de leyes, sino por la dificultad de traducir el mandato constitucional de "humanismo" en protocolos de atención tangibles, especialmente en contextos de recursos finitos y alta demanda de servicios. Aquí es donde cobra relevancia la teoría del Valor Público propuesta por Lindgreen et al. (2019), quien postula que la legitimidad de una institución no reside únicamente en su legalidad formal o su eficiencia técnica, sino en su capacidad para generar resultados que sean valorados y percibidos como justos por la comunidad.

Bajo este lente teórico, la efectividad en medicina legal no puede medirse solo por el número de informes periciales realizados, sino por la calidad del trato brindado a los usuarios y la confianza que la institución inspira en la sociedad. Si la ciudadanía percibe el servicio como distante o burocrático, se erosiona el Valor Público, independientemente del cumplimiento estricto de los reglamentos internos. Por consiguiente, la presente investigación documental no pretende realizar un juicio a la gestión, sino cumplir con un propósito constructivo y estratégico: identificar, desde una hermenéutica crítica, las oportunidades de armonización entre la normativa legal vigente y la praxis gerencial actual.

El objetivo es ofrecer una hoja de ruta conceptual que permita transitar desde un liderazgo centrado en procesos hacia un Nuevo Paradigma de Liderazgo Forense, capaz de cerrar las brechas operativas y fortalecer la institucionalidad del SENAMECF, alineando definitivamente la realidad del servicio con la promesa humanista del Estado venezolano.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La discusión se apoya en la noción de Valor Público, entendida como la capacidad del Estado para producir resultados valiosos y percibidos como justos por la ciudadanía. Lindgreen et al. (2019) sostiene que la legitimidad de una institución pública no depende únicamente de la legalidad formal, sino de su capacidad para articular un propósito claro, construir apoyo (entorno autorizante) y desarrollar capacidad operativa que materialice resultados.

En el caso de los servicios forenses, la creación de valor público implica integrar rigor técnico, trato digno y tiempos razonables de respuesta, dado que la confianza social en la justicia se sostiene tanto en la calidad científica como en la experiencia humana del usuario. En debates contemporáneos de administración pública, la generación de valor público también se discute en relación con innovación y tecnologías inteligentes como facilitadores de co-creación (Criado y Gil-Garcia, 2019).

Valor público, legitimidad y servicios críticos

En contextos latinoamericanos, es frecuente la coexistencia de marcos normativos garantistas con capacidades operativas limitadas. La modernización del Estado se ha planteado como un tránsito hacia una gestión efectiva orientada al ciudadano, sin embargo, la persistencia de estructuras burocráticas heredadas suele generar tensiones entre lo prescrito y lo realizable (Blas Ghiggo et al., 2022). En instituciones científicas del sistema de justicia, estas brechas se expresan como retrasos, rigidez procedimental, dificultades para innovar y desgaste del capital humano, afectando la percepción social de legitimidad.

Brechas de implementación y modernización de la gestión pública

El liderazgo forense se entiende aquí como la capacidad de orientar una institución técnico-científica hacia resultados socialmente valiosos, manteniendo

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

estándares de rigor, independencia y cadena de custodia, sin sacrificar la dimensión ética del servicio. Mavarez (2026) propone una visión estratégica del liderazgo en medicina legal que prioriza la modernización de la gerencia, la profesionalización del talento humano y la sensibilidad institucional frente a la ciudadanía. En el ámbito de la administración pública, el liderazgo transformacional ha sido vinculado con mejoras en la gestión y la cohesión institucional (González Ruiz, 2021), mientras que la meritocracia se considera un requisito para fortalecer la transparencia y la confianza pública (García-Vela y Mendoza-Vela, 2025).

En sintonía con lo anterior, el liderazgo en medicina legal trasciende la mera conducción técnica de los procesos periciales para erigirse como el puente fundamental entre la ciencia y la administración de justicia. Para consolidar esta visión gerencial estratégica, es imperativo promover una gobernanza institucional sustentada en la simplificación de procedimientos, suprimiendo pasos administrativos innecesarios conforme a la ley, e implementando sistemas de monitoreo que auditen de forma precisa los tiempos de atención. Además, la evaluación de este liderazgo exige su alineación con normativas internacionales, tales como las normas ISO/IEC 17025 e ISO/IEC 17020, garantizando que los laboratorios y procesos de valoración operen bajo estricta acreditación.

De este modo, se asegura que el resultado, además de ser socialmente valioso, sea científicamente irrefutable. Finalmente, este rigor operativo debe converger de manera ineludible con la humanización del servicio, lo cual implica disponer de espacios de triaje dignos, donde las salas de espera y de examen protejan celosamente la privacidad de las víctimas, previniendo cualquier forma de revictimización durante su tránsito por el proceso administrativo.

LIDERAZGO FORENSE COMO CAPACIDAD DIRECTIVA

En servicios públicos de alta exposición emocional, el bienestar del personal no es un asunto accesorio: incide directamente en la calidad del trato, la toma de

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

decisiones y la sostenibilidad del desempeño. La literatura sobre desgaste ocupacional advierte que el agotamiento profesional puede traducirse en despersonalización y respuestas frías o cínicas frente al usuario, afectando la legitimidad del servicio (Levin et al., 2021; Sehsah et al., 2021; Newman et al., 2020).

En consecuencia, el liderazgo forense requiere integrar una ética del cuidado interno como condición para sostener la humanización del servicio. Asimismo, revisiones recientes destacan la necesidad de programas institucionales de apoyo y resiliencia en profesionales expuestos a material traumático (Lombardo et al., 2024; Lee et al., 2020). Además, estudios sobre examinadores forenses muestran que factores organizacionales como presión de supervisión y backlog se asocian con estrés laboral y requieren soporte institucional (Almazrouei et al., 2021).

Bienestar laboral y calidad del servicio público

A partir del contraste normativo-doctrinal, el análisis se organiza en cinco dimensiones: (1) dignidad humana y experiencia del usuario; (2) celeridad procesal y capacidad operativa; (3) cultura organizacional entre jerarquía y participación; (4) idoneidad y desarrollo del talento humano; y (5) bienestar del funcionario y clima laboral. Estas dimensiones permiten operacionalizar, en términos cualitativos, la noción de “brecha de implementación” como distancia entre el estándar normativo prometido y la práctica gerencial descrita en el corpus documental.

Dimensiones analíticas del estudio

Las dimensiones analíticas se definieron como categorías a priori para la matriz A–B–C, con el propósito de organizar el contraste entre (A) fundamentos normativos del deber ser, (B) fundamentos doctrinales y evidencia documental

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

complementaria, y (C) la síntesis interpretativa de brechas de implementación e implicaciones gerenciales tales como: dignidad humana y experiencia del usuario, siendo estándares de trato digno, comunicación y acompañamiento en la interacción con familiares y usuarios.

La celeridad procesal y capacidad operativa; relación entre plazos exigidos por el sistema de justicia y recursos/procesos disponibles para responder con rigor, por otra parte, la cultura organizacional entre jerarquía y participación, que es el equilibrio entre disciplina funcional y mecanismos internos de aprendizaje, retroalimentación y rendición de cuentas.

En este orden de ideas, también se toma en cuenta la idoneidad y desarrollo del talento humano, que son méritos, competencias directivas y profesionalización continua en cargos técnicos y de conducción asi como el bienestar del funcionario, como también el clima laboral, que no son más que condiciones de salud ocupacional y soporte institucional para sostener desempeño y humanización del servicio.

METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque cualitativo de orientación interpretativa, con diseño documental y alcance hermenéutico-crítico. Se desarrolla como estudio de caso institucional centrado en Venezuela, específicamente en el Servicio Nacional de Medicina y Ciencias Forenses (SENAMECF), para contrastar el mandato jurídico-constitucional (deber ser) con un marco doctrinal-operativo de liderazgo forense (ser operativo) e identificar tensiones de implementación.

La unidad de análisis estuvo constituida por textos normativos y literatura especializada. El corpus documental principal integró: (a) fuentes normativas: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Decreto con Rango,

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

Valor y Fuerza de Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) y Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de los Órganos de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (2012).

Además de (b) una fuente doctrinal-operativa principal: Mavarez (2026), Liderazgo Forense: Una visión estratégica para el futuro de la medicina legal (obra publicada). De forma complementaria, se incorporaron fuentes independientes recientes (2021–2026) —artículos empíricos y reportes técnicos— para contextualizar exigencias de integridad técnica, retos de capacidad institucional y riesgos operativos asociados al servicio forense, sin atribuirles valor de medición directa del desempeño institucional.

El procedimiento se organizó en dos fases operativas: (1) fase heurística (búsqueda y selección) y (2) fase hermenéutica (interpretación y síntesis). En la Fase heurística (búsqueda y selección). Las fuentes normativas se obtuvieron de gacetas oficiales y textos legales vigentes. Para el componente complementario, se realizó búsqueda en Google Scholar (idioma español) desde 2021 hasta 2026, utilizando combinaciones de descriptores como: “SENAMECF”, “Servicio Nacional de Medicina y Ciencias Forenses”, “medicina legal” + “gestión”, “servicio forense” + “gestión pública”, “valor público”, “liderazgo” + “sector público” y “clima organizacional” + “desempeño”.

Se incluyeron documentos con pertinencia directa a la gestión pública y al servicio forense (o servicios públicos comparables) y con aporte explícito a alguna de las cinco dimensiones analíticas. Se excluyeron fuentes meramente técnicas sin dimensión organizacional/gerencial, documentos sin autoría/fecha/institución identificable y duplicados.

Por su parte, en la fase hermenéutica (interpretación y síntesis) se efectuó lectura analítica de los textos, extracción de unidades de significado y codificación

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

deductiva por categorías predefinidas. La síntesis se elaboró mediante contraste sistemático entre el fundamento normativo y el fundamento doctrinal-operativo, complementado cuando correspondió con evidencia documental independiente reciente, para formular brechas de implementación y su implicación gerencial.

El análisis se estructuró con una Matriz de Categorización de Desafíos de Implementación compuesta por tres columnas: a) Columna A (Fundamento normativo): artículos y principios aplicables; b) Columna B (Fundamento doctrinal-operativo y evidencia documental complementaria): proposiciones del marco de liderazgo forense y extractos documentales independientes recientes pertinentes; c) Columna C (Síntesis interpretativa): formulación de la brecha de implementación como distancia entre el estándar normativo y la práctica gerencial descrita en el corpus documental. La matriz se utilizó como registro de trazabilidad, vinculando cada inferencia con evidencia textual explícita.

La categorización se organizó en cinco dimensiones: (1) trato digno y experiencia del usuario; (2) celeridad procesal y capacidad operativa; (3) cultura organizacional entre jerarquía y participación; (4) idoneidad y desarrollo del talento humano; y (5) bienestar del funcionario y clima laboral. Dado que la codificación fue realizada por el autor, se aplicaron estrategias de rigor cualitativo orientadas a la auditabilidad: (i) trazabilidad analítica (audit trail) mediante registro de extractos y justificación interpretativa por dimensión; (ii) revisión iterativa de consistencia interna entre extractos, categorías y conclusiones; y (iii) triangulación documental, procurando que las afirmaciones centrales se sostengan en el fundamento normativo y en evidencia complementaria independiente cuando corresponda.

El análisis evita inferencias causales y se limita a tensiones interpretativas propias del diseño documental. Se emplearon como fuentes complementarias independientes reportes técnicos y documentos institucionales recientes (Misión

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

internacional independiente de determinación de los hechos sobre la República Bolivariana de Venezuela, 2023, 2025; Clúster de Protección Venezuela, 2024).

El estudio se basó exclusivamente en documentos públicos y literatura disponible, sin intervención con seres humanos ni tratamiento de datos personales. Se declara que la obra Mavarez (2026) es de autoría de uno de los autores; por ello, se delimitó su uso como marco doctrinal-operativo y se complementó con fuentes independientes recientes, a fin de mitigar sesgos y fortalecer la credibilidad del contraste normativo-doctrinal.

CONCLUSIONES

Los resultados del análisis documental hermenéutico-crítico se presentan en cinco dimensiones. En cada una se expone: (A) el fundamento normativo (Deber ser), (B) el fundamento doctrinal-operativo y evidencia documental del corpus (Ser), y (C) la síntesis interpretativa de la brecha de implementación y su implicación gerencial para el SENAMECF.

1. **La dignidad humana como eje transversal: del mandato a la experiencia**

Esta dimensión examina la dignidad humana y el trato al usuario como eje transversal del servicio forense. A) Fundamento normativo (Deber ser). La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) impone a los órganos del Poder Público el deber de garantizar el goce y ejercicio de los derechos humanos (art. 19) y proteger la integridad física, psíquica y moral, prohibiendo tratos degradantes (art. 46). En materia de investigación penal, la eficiencia se encuentra condicionada al respeto de los derechos humanos (Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de los Órganos de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, 2012, art. 2).

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

B) Fundamento doctrinal-operativo y evidencia documental (Ser). En el marco del liderazgo forense, a partir de los postulados de Mavarez (2026), se advierte que la presión por cumplir estrictamente con los procedimientos y tiempos administrativos desencadena una evidente bidireccionalidad de la falla administrativa. En este sentido, el problema trasciende la mera percepción ciudadana de una prestación del servicio automatizada y distante.

Por el contrario, la propia estructura burocrática condiciona severamente la psique y el actuar del funcionario. Esta deshumanización no es un fenómeno unidireccional, sino que responde a los mecanismos de gestión interna del SENAMECF, donde la extrema rigidez institucional termina por absorber y anular la discrecionalidad técnica del profesional. En contraste con esta realidad operativa, a nivel de estándares internacionales, el Protocolo de Minnesota sobre la investigación de muertes potencialmente ilícitas enfatiza la importancia de prácticas diligentes, transparentes y respetuosas con las familias en procesos forenses (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2017).

C) Síntesis interpretativa (brecha e implicación gerencial). Se identifica una tensión de implementación entre el estándar normativo de dignidad (trato respetuoso y no degradante) y prácticas organizacionales centradas casi exclusivamente en el cumplimiento técnico-procedimental. La implicación gerencial es la necesidad de incorporar en la conducción del servicio protocolos de atención al usuario, comunicación empática y formación en competencias socioemocionales, sin menoscabar la cadena de custodia ni el rigor técnico.

2. Celeridad procesal vs. Capacidad operativa: El reto de la eficiencia

Esta dimensión analiza la tensión entre la celeridad exigida por el sistema de justicia y la capacidad operativa del servicio forense. A) Fundamento normativo

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

(Deber ser). La CRBV (1999) reconoce el derecho a una justicia expedita y sin dilaciones indebidas (art. 26), lo cual impacta directamente en los tiempos esperados de respuesta forense. Asimismo, la ley especial de investigación penal establece como finalidad la eficiencia en la investigación (Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de los Órganos de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, 2012, art. 2).

B) Fundamento doctrinal-operativo y evidencia documental (Ser). Mavarez (2026) describe limitaciones asociadas a una visión no integral de procesos y a restricciones de insumos críticos, lo que incide en la oportunidad de las respuestas. En términos doctrinales, Rojas Alfaro et al. (2020) discute la brecha entre celeridad prevista y celeridad materializable en contextos institucionales concretos. Desde la gestión pública, Blas Ghiggo et al. (2022) señalan que la modernización del Estado enfrenta restricciones estructurales que afectan la capacidad de respuesta orientada al ciudadano.

C) Síntesis interpretativa (brecha e implicación gerencial). Se observa una doble exigencia: rapidez en la respuesta y, simultáneamente, rigor científico y cadena de custodia. La brecha emerge cuando la capacidad operativa (recursos, logística, procesos) no acompaña el estándar normativo de celeridad. La implicación gerencial es priorizar rediseño de procesos, simplificación de trámites sin valor probatorio, coordinación interinstitucional y gestión de recursos críticos para reducir cuellos de botella sin comprometer la integridad de la evidencia.

3. **Cultura organizacional: entre la jerarquía y la participación.**

Esta dimensión aborda la cultura organizacional del SENAMECF, en particular la coexistencia entre jerarquía funcional y participación. A) Fundamento normativo (Deber ser). La CRBV (1999) establece que la Administración Pública se

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

rige por honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad (art. 141).

B) Fundamento doctrinal-operativo y evidencia documental (Ser). Mavarez (2026) describe rasgos de verticalidad en el ejercicio de la autoridad, propios de instituciones con funciones de seguridad e investigación, lo cual puede limitar espacios de retroalimentación e innovación. González Ruiz (2021) advierte que estilos de liderazgo excesivamente autocráticos reducen corresponsabilidad y aprendizaje organizacional, mientras que enfoques transformacionales fortalecen compromiso y adaptación. En línea con ello, OECD (2023) destaca el valor de culturas de aprendizaje en el servicio público para sostener adaptabilidad y mejora continua.

C) Síntesis interpretativa (brecha e implicación gerencial). Se identifica tensión entre el principio constitucional de participación y una cultura organizacional predominantemente jerárquica. La implicación gerencial no es suprimir la jerarquía, sino habilitar mecanismos consultivos y de mejora (canales de propuesta, retroalimentación, comités técnicos) que permitan resolver problemas operativos y elevar transparencia y rendición de cuentas, manteniendo disciplina necesaria para la función forense.

4. La idoneidad y el talento humano: fortaleciendo la meritocracia

Esta dimensión analiza la idoneidad y el régimen de mérito en la selección y promoción de cargos directivos y técnicos. A) Fundamento normativo (Deber ser). La CRBV (1999) dispone que los cargos en la Administración Pública son de carrera y que el ingreso y ascenso se realiza mediante concurso público basado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia (art. 146). El Estatuto de la Función Pública (2002) desarrolla el régimen de carrera y los criterios de profesionalización para el desempeño en el sector público.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

B) Fundamento doctrinal-operativo y evidencia documental (Ser). Mavarez (2026) plantea desafíos asociados a la selección de mandos con base en antigüedad o jerarquía administrativa, más que en competencias directivas integrales. García-Vela y Mendoza-Vela (2025) sostienen que la meritocracia y la profesionalización del servicio público requieren procesos transparentes y criterios claros de idoneidad.

En esta misma línea, OECD (2021) señala que numerosos sistemas de empleo público utilizan marcos de competencias para evaluar habilidades de liderazgo y gestión de personas, como parte de un servicio civil de alto desempeño. De forma contextual, Requena y Caputo (2016) documentan la pérdida de talento especializado en Venezuela, lo que intensifica la necesidad de mecanismos formales de captación y retención.

C) Síntesis interpretativa (brecha e implicación gerencial). Se identifica una brecha de implementación entre el mandato meritocrático y prácticas de selección/ascenso insuficientemente basadas en competencias. La implicación gerencial es definir un perfil de liderazgo forense por competencias (técnicas + directivas + éticas), institucionalizar concursos y programas de formación continua, y fortalecer políticas de retención para mitigar rotación y fuga de talento.

5. El bienestar del funcionario: la ética del cuidado interno

Esta dimensión examina el bienestar laboral y la salud ocupacional como condición para sostener calidad, rigor técnico y trato digno. A) Fundamento normativo (Deber ser). La CRBV (1999) reconoce el derecho a condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados, y obliga al Estado a prevenir riesgos laborales (art. 87).

B) Fundamento doctrinal-operativo y evidencia documental (Ser). Mavarez (2026) describe condiciones de estrés laboral y deterioro infraestructural que afectan

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

motivación y desempeño. Sobre este punto, resulta imperativo señalar que la crisis en la medicina legal es, fundamentalmente, una crisis de gestión del entorno operativo. La brecha entre el rigor científico esperado y la realidad operativa del SENAMECF constituye una barrera estructural que trasciende la voluntad individual del perito. Cuando el funcionario opera bajo condiciones de precariedad, la institución no solo compromete el bienestar de su talento humano, sino que, de manera crítica, arriesga la integridad de la cadena de custodia y la veracidad del dictamen pericial.

Esta realidad se alinea con la literatura internacional reciente, la cual reporta burnout y estrés ocupacional en profesionales forenses, con efectos adversos sobre la despersonalización y la calidad del servicio (Levin et al., 2021; Sehsah et al., 2021). Por consiguiente, la gerencia no puede limitarse a la supervisión técnica, sino que debe asumir la gestión de la resiliencia institucional.

Tal como, en el ámbito de gestión pública, Ortega Galarza et al. (2023) analizan el desempeño de servidores públicos desde el clima organizacional, resaltando la relación entre condiciones internas y rendimiento; esto implica reconocer que la calidad de la respuesta forense es directamente proporcional a la capacidad de la dirección para transformar el clima organizacional, mitigando el estrés ocupacional mediante la dignificación del espacio de trabajo y la sistematización de procesos que alivien la carga excesiva.

C) Síntesis interpretativa (brecha e implicación gerencial). Se identifica una brecha entre el estándar constitucional de protección del trabajador y condiciones organizacionales que incrementan riesgo psicosocial. La implicación gerencial es priorizar una política de bienestar y salud ocupacional (apoyo psicosocial, condiciones ergonómicas, reconocimiento, gestión de cargas), entendida como inversión en valor público, al reducir despersonalización y sostener calidad de atención al usuario.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

En conjunto, los resultados evidencian tensiones de implementación entre el mandato normativo (dignidad, celeridad, participación, mérito y bienestar) y condiciones operativas descritas en el corpus documental. Este puente analítico se fundamenta en la matriz A–B–C, que permite rastrear la relación entre norma, fundamento doctrinal-operativo y síntesis interpretativa por dimensión.

Desde la perspectiva de Valor Público, la legitimidad del servicio no depende únicamente del cumplimiento formal de la norma, sino de su capacidad para producir resultados valiosos y percibidos como justos por la ciudadanía (Lindgreen et al., 2019; Bozeman y Fukumoto, 2019). En servicios forenses, esta legitimidad se sostiene en la integración simultánea de rigor técnico, trato digno y oportunidad razonable de respuesta. En términos de aseguramiento de calidad e imparcialidad técnica, estándares como ISO/IEC 17025:2017 ofrecen un marco de referencia para fortalecer la competencia y consistencia de laboratorios y unidades técnicas (ISO/IEC, 2017).

En la dimensión operativa, la exigencia constitucional de justicia expedita enfrenta restricciones de capacidad, logística y diseño de procesos. La literatura sobre modernización del Estado subraya que la transformación hacia modelos centrados en el ciudadano requiere reconfigurar estructuras y prácticas administrativas para elevar eficacia real (Blas Ghiggo et al., 2022). En el plano comparado, OECD (2021, 2023) resalta que la gestión del empleo público y los marcos de competencias directivas son instrumentos para fortalecer capacidad institucional y adaptabilidad.

En cultura organizacional, la jerarquía funcional propia de órganos de investigación penal se mantiene como condición para la disciplina técnica, pero requiere coexistir con mecanismos de participación consultiva y aprendizaje organizacional. La evidencia consultada sobre liderazgo transformacional en la gestión pública venezolana sugiere que estilos directivos orientados a cohesión,

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

comunicación y corresponsabilidad favorecen adaptación e innovación sin desdibujar la autoridad formal (González Ruiz, 2021). OECD (2023) refuerza que las culturas de aprendizaje sostienen la mejora continua en el sector público.

Finalmente, el bienestar laboral emerge como condición de posibilidad para sostener un servicio humanizado. Estudios recientes en profesionales forenses describen burnout, estrés y despersonalización como riesgos ocupacionales con impacto en la calidad del servicio (Levin et al., 2021; Sehsah et al., 2021). En el ámbito público, análisis sobre clima organizacional y desempeño respaldan la relevancia de políticas internas de cuidado para sostener rendimiento y calidad de atención (Ortega Galarza et al., 2023).

REFLEXIONES FINALES

El presente estudio, de alcance documental y orientación hermenéutico-crítica, contrastó el marco normativo venezolano aplicable a la dignidad humana, la función pública y la actuación técnico-científica con un marco doctrinal-operativo de liderazgo forense, con el fin de identificar tensiones de implementación en la gestión del Servicio Nacional de Medicina y Ciencias Forenses (SENAMECF). Los hallazgos sostienen, en términos interpretativos, que el problema central no se explica únicamente por vacíos normativos, sino por desafíos de traducción gerencial del mandato jurídico en prácticas y capacidades institucionales.

En particular, el contraste efectuado permitió estructurar cinco ámbitos de tensión: calidad del trato al usuario, equilibrio entre celeridad y capacidad operativa, jerarquía y participación, idoneidad del talento humano, y bienestar del funcionario. Estas tensiones se asocian con patrones de conducción y cultura organizacional que priorizan el control y la seguridad procedimental por encima de la experiencia del ciudadano y del cuidado interno, afectando la legitimidad del servicio y la creación de valor público.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

En consecuencia, la modernización del servicio forense demanda un enfoque directivo que integre rigor técnico, independencia profesional y sensibilidad ética. Bajo esta perspectiva, el "Nuevo Paradigma de Liderazgo Forense" se plantea como una hipótesis de acción orientada a mejorar coherencia institucional entre norma y ejecución, mediante decisiones de gestión centradas en el ciudadano, sostenibles para el personal y consistentes con estándares contemporáneos de administración pública.

Lo mencionado implica para la gestión pública forense 1) Establecer protocolos de atención y comunicación con enfoque de dignidad, con estándares verificables de trato y acompañamiento al usuario, articulados a los principios constitucionales y al debido servicio público, 2) Fortalecer la gestión de capacidad (procesos, cargas y tiempos) mediante estandarización operativa, priorización de casos y mecanismos de coordinación interinstitucional que reduzcan demoras sin sacrificar calidad técnica, 3) Reforzar la gestión de personas mediante criterios de mérito y competencias directivas (comunicación, liderazgo y gestión del conflicto), junto con políticas de bienestar laboral que reduzcan desgaste operativo y sostengan un servicio humanizado.

Finalmente, se plantean como líneas futuras de investigación: 1) triangular este diagnóstico documental con evidencia empírica independiente bajo un enfoque mixto (cuanti-cualitativo) que, más allá del dato frío, integre auditorías, indicadores institucionales y la participación de actores clave mediante historias de vida, visibilizando así la subjetividad del funcionario frente a la burocracia para robustecer la validez externa y el impacto transdisciplinario de cada brecha; y 2) evaluar comparativamente modelos de gestión forense en contextos latinoamericanos para identificar buenas prácticas transferibles al caso venezolano, impulsando la evolución hacia una gerencia de proximidad y excelencia ética.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almazrouei, M. A., Morgan, R. M., y Dror, I. E. (2021). Stress and support in the workplace: The perspective of forensic examiners. Forensic Science International: Mind and Law, 2, 100059. https://doi.org/10.1016/j.fsiml.2021.100059

Blas Ghiggo, F. G., Uribe-Hernández, Y. C., Cacho Revilla, A., y Valqui Oxolón, J. M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. Revista de Ciencias Sociales, 28, 290–301. https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38164

Bozeman, B., y Fukumoto, E. (2019). Public values theory: What is missing? American Review of Public Administration, 49(6), 635–648. https://doi.org/10.1177/0275074018814244

Clúster de Protección Venezuela. (2024). Boletín trata de personas diciembre 2023 – marzo 2024. https://globalprotectioncluster.org/sites/default/files/2024-07/ven_boletin_trata_de_personas_diciembre_2023_-_marzo_2024_final_compressed.pdf

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria, N° 5.453.

Criado, J. I., y Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies. International Journal of Public Sector Management, 32(5), 438–450. https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de los Órganos de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.945 del 15 de junio de 2012.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.522 del 6 de septiembre de 2002.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

García-Vela, T., y Mendoza-Vela, A. L. (2025). Meritocracia: Requisito para construir una gestión pública inclusiva, transparente y libre de corrupción. Revista Espacios, 46(3), 470–480. https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p37

González Ruiz, A. (2021). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión pública de Venezuela. Sapienza Organizacional, 8(15), 121–134. https://doi.org/10.53766/SAPIORG/2021.8.15.09

ISO/IEC. (2017). ISO/IEC 17025:2017—General requirements for the competence of testing and calibration laboratories. International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/66912.html

Lee, W., Lee, Y.-R., Yoon, J.-H., Lee, H.-J., y Kang, M.-Y. (2020). Occupational post-traumatic stress disorder: An updated systematic review. BMC Public Health, 20, 768. https://doi.org/10.1186/s12889-020-08903-2

Levin, A. P., Putney, H., Crimmins, D., y McGrath, J. G. (2021). Secondary traumatic stress, burnout, compassion satisfaction, and perceived organizational trauma readiness in forensic science professionals. Journal of Forensic Sciences, 66(5), 1758–1769. https://doi.org/10.1111/1556-4029.14747

Lindgreen, A., Koenig-Lewis, N., Kitchener, M., Brewer, J. D., Moore, M. H., y Meynhardt, T. (Eds.). (2019). Public value: Deepening, enriching, and broadening the theory and practice. CRC Press.

Lombardo, C., Capasso, E., Li Rosi, G., Salerno, M., Chisari, M., Esposito, M., Di Mauro, L., y Sessa, F. (2024). Burnout and stress in forensic science jobs: A systematic review. Healthcare, 12(20), 2032. https://doi.org/10.3390/healthcare12202032

Mavarez, I. (2026). Liderazgo forense: Una visión estratégica para el futuro de la medicina legal. Sultana del Lago Editores.

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

Misión internacional independiente de determinación de los hechos sobre la República Bolivariana de Venezuela. (2023, 18 de septiembre). El aparato estatal, sus mecanismos de represión y las restricciones al espacio cívico y democrático (A/HRC/54/CRP.8). Consejo de Derechos Humanos, Naciones Unidas. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/hrbodies/hrcouncil/sessions-regular/session54/advance-versions/A_HRC_54_CRP.8_ES_0.pdf

Misión internacional independiente de determinación de los hechos sobre la República Bolivariana de Venezuela. (2025, 11 de diciembre). Crímenes de lesa humanidad: El rol de la Guardia Nacional Bolivariana (Informe). Consejo de Derechos Humanos, Naciones Unidas. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/hrbodies/hrcouncil/ffmv/ffm-venezuela-report-11-december-2025.pdf

Newman, C., Jackson, J., Macleod, S., y Eason, M. (2020). A survey of stress and burnout in forensic mental health nursing. Journal of Forensic Nursing, 16(3), 161–168. https://doi.org/10.1097/JFN.0000000000000271

OECD. (2021). Public employment and management 2021: The future of the public service. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/938f0d65-en

OECD. (2023). Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5b378e11-en

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2017). Protocolo de Minnesota sobre la investigación de muertes potencialmente ilícitas (2016) (HR/PUB/17/4). Naciones Unidas. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/MinnesotaProtocol_SP.pdf

Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., & Tovar Pinzón, M. E. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM: Un análisis desde el clima organizacional. Ciencias Administrativas, 23, e131. https://doi.org/10.24215/23143738e131

Depósito legal: PPI 201302ZU4289 / ISSN: 2343-5798. Época II: Volumen 7 Número 2. Edición Mayo – Agosto 2026

Requena, J., y Caputo, C. (2016). Pérdida de talento en Venezuela: Migración de sus investigadores. Interciencia, 41(7), 444–453. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/444-REQUENA-41-7.pdf

Rojas Alfaro, C., Bagnarello Madrigal, G., y Chacón Hernández, M. (2020). Improving forensic processes performance: A Lean Six Sigma approach. Forensic Science International: Synergy, 2, 90–94. https://doi.org/10.1016/j.fsisyn.2020.02.001

Sehsah, R., Gaballah, M. H., El-Gilany, A.-H., y Albadry, A. A. (2021). Work burnout and coping strategies among Egyptian forensic physicians: A national study. Egyptian Journal of Forensic Sciences, 11, 16. https://doi.org/10.1186/s41935-021-00230-w