

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA SECRETARIA DE INTELIGENCIA, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO TECNICO Y ADMINISTRATIVO, PARA LA PRODUCCION DE INTELIGENCIA Y COORDINACION DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD DEL ESTADO GUATEMALTECO.

Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Administración Pública para optar al Título en el Grado de Maestro.

NOMBRE

Gustavo Adolfo Fernández Reyes

Guatemala, noviembre de 2011



El Director de Estudios de Postgrado del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

C E R T I F I C A:

Primero: Haber tenido a la vista el acta de examen de graduación que copiada literalmente dice: -----

“En la ciudad de Guatemala siendo las **once horas** del día **lunes doce de diciembre** de dos mil once, reunidos en la sede del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- los Miembros del Tribunal Dr. Luis Alfonzo Beteta Vásquez, Secretario, Lic. Nery Roberto Díaz Gómez, Asesor del Trabajo de Investigación; Examinadores Lic. Hugo Abel Monterroso Escalante y Lic. Julio Efraín Barrondo Figueroa para practicar el examen del estudiante **Gustavo Adolfo Fernández Reyes** sobre la investigación que realizó titulada **“Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Secretaría de Inteligencia, para mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la Producción de Inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.”** PRIMERO: Los Miembros del Tribunal Examinador interrogaron en forma individual al postulante sobre el contenido de su investigación. SEGUNDO: Que habiendo contestado satisfactoriamente a los cuestionamientos que le fueron planteados al sustentante, fue **aprobado por unanimidad** de votos. TERCERO: El trabajo de investigación del sustentante se aprueba **con correcciones mínimas**. CUARTO: El Tribunal Examinador notificó lo anterior al postulante y declaró concluido el examen. QUINTO: No habiendo más que hacer constar y siendo las **once horas con cuarenta y cinco**, se da por concluida la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, firmando los que en ella intervinieron.-----



Y para los usos legales que al interesado **Gustavo Adolfo Fernández Reyes**, convengan extendiendo, firmo y sello la presente certificación en dos hojas de papel membretado del Instituto Nacional de Administración Pública, haciendo constar que no existen trámites o recursos pendientes de resolver en la ciudad de Guatemala a los quince días del mes de marzo de dos mil doce.

Vo. Bo.

Dr. Luis Alfonso Espetela Vásquez
Director de Estudios de Postgrado



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN	1
Matriz de investigación	1
1. Planteamiento del Problema de investigación	3
1.1. Definición y Delimitación del Problema de Investigación	5
1.2. Justificación de la Investigación	6
1.3. Planteamiento de Hipótesis	7
1.4. Operacionalización de Variables	9
1.4.1 Variable independiente y sus indicadores	9
1.4.2 Variable dependiente y sus indicadores	9
1.5. Objetivos de la investigación	10
1.5.1. Objetivo General	10
1.5.2. Objetivos específicos	10
1.6. Metodología de la Investigación	10
1.6.1. Tipo de estudio	10
1.6.2. Método de investigación	11
1.6.3. Técnicas de recolección	11
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	13
2.1. El Estado	13
2.1.1. Elementos del Estado	13
2.1.2. Los Organismos del Estado	14
2.2. Reforma del Estado	14
2.2.1. Reformas Programáticas	16
2.2.2. Reformas Instrumentales	17
2.3. La Administración Pública	18
CAPITULO III MARCO HISTORICO	23
3.1. La Administración Pública en Guatemala	23
3.2. Etapa de Transición a la Democracia en Guatemala	24
3.3. La Administración Pública y el Desempeño	27
3.4. Indicadores para la Medición del Desempeño Institucional	28

	Gerencial	
3.5.	Reconstruyendo el Estado y la Administración Pública con visión Gerencial	29
3.6.	Características y objetivos de la Reforma Gerencial Humana	30
3.7.	Gestión del Recurso Humano en la Administración Pública Guatemalteca	33
3.8.	Inteligencia del Estado	34
3.8.1	Los Servicios de Inteligencia antes de los Acuerdos de Paz	36
3.8.2.	Caracterización de la Inteligencia en el Estado de Guatemala.	37
3.8.3.	Los Servicios de Inteligencia tras los acuerdos de paz de 1997	40
3.8.4.	Concepto y Tipos de Inteligencia	42
3.8.5	Marco Institucional y el Desarrollo de la Inteligencia Civil Estratégica	48
3.8.6.	Surgimiento de Seguridad Democrática Integral	50
3.8.7	De la Seguridad Nacional a la Seguridad Democrática	51
3.8.8.	Ley Marco del Sistema de Seguridad Nacional, Decreto 18-2008	53
3.9.	Funciones Específicas de la SIE	55
3.9.1.	Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia del Estado, Acuerdo gubernativo 413-2008	56
3.10.	Elementos Culturales que inciden en la eficiencia y eficacia del Recurso Humano dentro de las organizaciones.	58
3.11.	Gestión por Competencias	58
3.11.1	Recursos, Capacidades y Aptitudes Centrales	60
3.11.2	Gestión del Conocimiento	63
3.11.3.	Certificación por Competencias	63
3.11.4	Obtención de Recurso Humano: Reclutamiento, Selección y Socialización.	63
3.11.5.	Competencias Investigadas en la Secretaría	71
3.11.6	Perfil ideal de competencias laborales en la Secretaría de Inteligencia Estratégica.	73

	CAPÍTULO IV RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1	Presentación de Resultados	74
4.1.1.	Diagnóstico de Procesos y competencias de la Dirección de Recursos Humanos	76
4.1.2.	Análisis de contexto del marco estratégico organizacional, Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado de la República de Guatemala.	77
4.2	Conclusiones	90
4.3.	Propuesta de un modelo de gestión del sistema de Recursos Humanos por competencias laborales	91
4.4.	Componentes de la propuesta metodología de implementación	94
4.5.	COMPETENCIAS SEGÚN EL NIVEL JERARQUICO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN	96
4.5.1	COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	97
4.5.2.	Competencias ejecutivas (Secretario y subsecretario de SIE)	103
4.5.3.	Competencias Directivas, (Directores y Subdirectores de la SIE)	108
4.3.4.	Competencia de empelados (personal técnico y operativo)	115
4.6.	Evaluación de las Competencias	121
4.7.	Subsistema de gestión de Recursos Humanos por competencias	122
4.7.2.	Subsistema de inducción	123
4.7.3.	Capacitación y Desarrollo	125
4.7.4.	Evaluación de Desempeño	127
	BIBLIOGRAFÍA	131
	Anexos	133

INDICE DE CUADROS Y DE GRÁFICAS

No. Cuadro o Gráfica	Nombre del cuadro o Gráfica	Número de pagina
Cuadro 1	Procesos y competencias principales de la Dirección de Recursos Humanos.	76
Gráfica 1.1	Situación de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos	76
Gráfica 2	Alineación estratégica del contexto Institucional.	77
Cuadro 3	Competencias enfocadas al logro	78
Gráfica 3.1.	Competencias enfocadas al logro	79
Cuadro 4	Competencias de Organización y Planificación	80
Gráfica 4.1.	Competencias de Organización y Planificación	81
Cuadro 5	Competencia de trabajo en equipo	82
Gráfica 5.1.	Competencia de trabajo en equipo	82
Cuadro 6	Competencias relacionadas con Liderazgo	84
Gráfica 6.1.	Competencias relacionadas con Liderazgo	84
Gráfica 6.2.	Estilos de liderazgo	86
Cuadro 7	Grupo de competencias técnicas	87
Gráfica 7.1.,	Competencias Técnicas	88

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los logros de los acuerdos de paz suscritos entre la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca URNG y el gobierno de Guatemala, lo constituyó el cambio en el enfoque de trabajo de la inteligencia a nivel Nacional. Esta se enmarcó, dentro del contexto del ejercicio democrático, de manera que el manejo de la información se realizó mediante criterios vinculados al Estado de Derecho y al manejo de los riesgos a la gobernabilidad y la paz social. Se dejó de usar información particular para la persecución de los ciudadanos.

Desde antes de la firma de los acuerdos de paz, se creó la Secretaría de Análisis Estratégico, (SAE), considerando varios elementos como la civilidad, lo estratégico y lo prospectivo. La civilidad implicó la capacitación de personal civil en tareas de investigación y análisis de datos e informes, lo estratégico definió ejes de investigación especializados que permitieron dar seguimiento a fenómenos sociales y tendencias que pudieran representar amenazas a la gobernabilidad y la prospectiva que permitió la construcción de escenarios posibles sobre hechos y procesos sociales incidentes.

Sin embargo la SAE no tuvo el apoyo necesario, político ni financiero esperado que permitiera su desarrollo y expansión; desenvolviéndose con limitaciones de recursos humanos y equipo para cubrir la totalidad del país, a efecto de advertir amenazas al sistema democrático y sus instituciones, de manera oportuna que el Presidente de la República pudiera tener los elementos indispensables en la toma de decisiones que coadyuve la estabilidad de las instituciones democráticas.

Fue hasta el mes de diciembre del año 2008, que se aprueba la ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, lo que implicó la transformación de la SAE a SIE, una Secretaría de Inteligencia del Estado, con un enfoque más sistémico dentro del ámbito de la seguridad Nacional y con un sistema nacional de inteligencia sujeto al control Constitucional.

Al Sistema Nacional de Inteligencia le correspondió una coordinación efectiva entre la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, la Dirección de Inteligencia Civil del Ministerio de Gobernación, la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional y la dependencia específica del Ministerio de Relaciones Exteriores. Como consecuencia la SIE es en la actualidad la encargada de la coordinación del Sistema de Inteligencia Nacional, para cumplir con su misión de producir inteligencia estratégica necesaria y oportuna sobre asuntos de Estado, así como dar seguimiento a la agenda de riesgos y amenazas a la Seguridad de la Nación que atente con la gobernabilidad democrática y el estado de derecho.

El proceso de transición de la Secretaría de Análisis Estratégico, a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, fue inmediato conforme al Decreto 18-2008, emitido por el Congreso de la República, en diciembre del año 2008, lo que permitió que noventa días después, entrara en vigencia, lo que constituyó una transformación de las formas y ámbitos de trabajo, convirtiéndose en la entidad rectora de la Inteligencia Estratégica de Estado. Esto implicó una interacción más estrecha con otros entes de Inteligencia del Estado, que permitiera optimizar recursos, lograr la complementariedad de los datos y evitar la duplicación de tareas en materia de información estratégica.

Dicha transición jurídica y organizacional, al inicio creó serios cambios de comportamiento, de relación y de desempeño de todo el recurso humano que la conforma, ante la incertidumbre generada por ese cambio; no obstante, las autoridades que hasta la fecha dirigen la Secretaría, hicieron esfuerzos para mantener y fortalecer la estabilidad laboral, y el fortalecimiento de la carrera profesional de los empleados, sin embargo el fenómeno de las competencias laborales de su personal, para elevar el desempeño, aún es un tema pendiente de resolver, en tanto los recursos financieros y el tiempo, han sido insuficientes.

Por lo anterior, dentro del marco de la nueva Gestión Pública y la Reforma del Estado, la generación de Valor Público, es fundamental el tema del desempeño de

los trabajadores, para lograrlo es necesario contar con un sistema institucionalizado de gestión por competencias de los recursos humanos que las integran, para lograr organizaciones conscientes sobre el rol que juegan o deben desarrollar en la sociedad guatemalteca, en función de cumplir con su mandato; en ese sentido, la relevancia teórica de la presente investigación, está relacionada con establecer el por qué en la Secretaría de Inteligencia Estratégica (SIE) no se logra un mejor desempeño técnico y administrativo de sus servidores y el de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad, y por qué no se cuenta con un sistema institucionalizado de gestión de recursos por competencias, para incrementar y mejorar dicho desempeño laboral, considerando que es una Institución de la Administración Pública, vinculada con la Seguridad Nacional y específicamente al campo de la Inteligencia civil y estratégica del Estado de Guatemala.

Investigar el fenómeno de las competencias laborales abre una ventana de oportunidad, para despertar la expectativa, en la creación de conocimientos y modelos innovadores, que sirvan de base en el mejoramiento del desempeño, como consecuencia de la investigación, se planteará una propuesta de un modelo de gestión por competencias, vinculado al desempeño laboral de la Institución.

CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN

MATRIZ DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	CONCLUSIONES
<p>¿Por qué en la Secretaría de Inteligencia Estratégica (SIE) no se logra un mejor desempeño técnico y administrativo de sus servidores y el de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad?</p>	<p>La inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión del Sistema Recursos Humanos por competencias laborales, no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.</p> <p>OPERACIONALIZACIÓN:</p> <p>Variable Independiente (causa): El desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que conforman el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.</p> <p>Indicadores: Sus indicadores son: conocimiento en el trabajo, capacidad de relacionarse, capacidad de planificar y organizar su trabajo, orientación a resultados, apertura al cambio, actitudes, iniciativa y creatividad, liderazgo, asistencia y puntualidad, responsabilidad.</p> <p>Variable Dependiente (efecto): No contar con un modelo institucionalizado de</p>	<p>GENERAL:</p> <p>1. Diseñar un modelo de trabajo por competencias laborales, en el sistema gestión de recursos humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica, para fortalecer su desempeño interno y su nivel de coordinación con el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado Guatemalteco.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>2. Realizar un diagnóstico de procesos y gestión de competencias laborales internas de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia, y el nivel de coordinación con otras Unidades técnicas y administrativas.</p> <p>3. Analizar el contexto organizacional y de la naturaleza de la Institución, como parte integrante del sistema nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado.</p>	<p>1. Se confirma la hipótesis de investigación, en cuanto a que la inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.</p> <p>2. La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como órgano responsable de impulsar políticas de mejora y desarrollo del personal, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas.</p> <p>3. La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, cuenta con una estructura técnica, administrativa y financiera plenamente integrada, con un equipo de recursos humanos alineados e identificados con la filosofía y su marco estratégico institucional, para proporcionar la información estratégica nacional e internacional de manera objetiva y oportuna.</p> <p>4. Se crea la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales en el Sistema de recursos humanos, de la Secretaría de Inteligencia</p>

<p>gestión en el sistema de Recursos Humanos por competencia laborales.</p> <p>Indicadores: Los indicadores se medirán por medio del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, identificados en el sistema de gestión de recursos humanos, basado en competencias laborales,</p> <p>Unidad de análisis: Sistema de gestión del Sistema de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.</p>		<p>Estratégica del Estado, con miras a establecer una carrera profesional, técnica y administrativa con el personal que integra, no solo a la Secretaría sino a las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.</p>
---	--	---

1. Planteamiento del Problema de Investigación

Durante los últimos diez años de gestión de la Secretaría de Análisis Estratégico, (hoy SIE), hubo tres cambios gubernamentales y diez cambios de Secretarios como Autoridades nominadoras, encargados de dirigir y hacer cumplir la misión y el mandato legal para lo que fue creada dicha institución. Sin embargo, en cada gestión Secretarial, y por la falta de reconocimiento de la importancia de las tareas sustantivas de la SAE las decisiones emanadas de los mismos Gobiernos, con el pretexto de recuperar, fortalecer y reconstruir la institucionalidad, se cometieron graves errores, teóricamente por impulsar procesos de reorganización y nuevas estructuras organizacionales, y lo único que ocasionaron fue poner en más riesgo la seguridad del Estado en Guatemala; y a lo interno de la institución, provocó pérdidas en materia de recursos financieros y principalmente pérdida de cuadros técnicos formados, con experiencia, identificados y comprometidos con su trabajo, con una la visión clara de un servicio de Inteligencia y seguridad; lo que dejó como consecuencia, una institución inestable y débil, politizada y sin recursos humanos capacitados e idóneos con los puestos para cumplir con los requerimientos institucionales en materia de análisis, inteligencia, y Seguridad Nacional e Internacional.

En la actualidad, durante la gestión del Gobierno del Ing. Álvaro Colom, derivado de la aprobación de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, por medio del Decreto 18-2008, aprobado por el Congreso de la República, que suprime a la SAE y nace a la vida jurídica, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIE), según Acuerdo 413-2008, que crea su Reglamento Orgánico Interno, el 30 de diciembre de 2008, y ante la necesidad del Estado de contar con una institución responsable de coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, se crea la SIE como responsable no sólo de coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, sino de producir inteligencia estratégica que le permita al Presidente prevenir y detectar cualquier amenaza y riesgos al Estado, sus instituciones y sus habitantes.

Derivado de lo anterior, se inició un proceso de fortalecimiento institucional, una nueva estructura técnica y administrativa, se implementaron nuevos modelos de trabajo, y mejor coordinación con las instituciones miembros del Sistema Nacional de Seguridad, concretizándose un proceso de profesionalización de los Recursos Humanos en temas de análisis, inteligencia y seguridad, a través de cursos, diplomados y maestrías, en coordinación con universidades locales e internacionales, Ministerios de Gobernación y Defensa y con servicios de inteligencia de países amigos. Asimismo, se concretizó un proyecto de consolidación de estabilidad laboral ante la Institución Rectora del Servicio Civil en la Administración Pública Guatemalteca, ONSEC; que permitió trasladar a todo el personal al renglón presupuestario 011, lo que les dio una categoría de personal permanente y presupuestado, que exigió promover una cultura de compromiso enfocada a mejorar la atención al usuario interno y externo, en un ambiente organizacional más saludable y estable.

No obstante, a pesar de que se han dado pasos importantes, falta mucho por hacer, ya que la SIE, también es responsable de Coordinar el Sistema Nacional de Seguridad, asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, en materia de inteligencia de Estado, mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, dar seguimiento a la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación, mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional, realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes, dirigir la actividad de contrainteligencia, que consiste en prevenir e identificar actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos al Estado guatemalteco. Para lograr exitosamente su mandato, debe coordinar acciones con las siete Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, en Guatemala; siendo estas: Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, Secretaría de Asuntos Administrativos y Seguridad, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Defensa Nacional, Comité de Reconstrucción y Desastres, Comisión Presidencial de Derechos Humanos y Ministerio de Relaciones Exteriores.

Lo indicado anteriormente, denota que se han logrado avances significativos en materia de fortalecimiento y coordinación interna y externa en la Secretaría de Inteligencia, sin embargo, lo que no se ha podido explicar, es ¿Por qué en la Secretaría de Inteligencia Estratégica (SIE) no se logra un mejor desempeño técnico y administrativo de sus servidores y el de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad? Que permitan dar cumplimiento con el mandato de la misma, como miembro y ente coordinador de dicho Sistema, de manera consistente, permanente y a largo plazo, así como desarrollar y aplicar procesos más eficientes e innovadores de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, control y promoción, que facilitaría establecer una carrera profesional y administrativa del personal que integra no solo a la Secretaría, sino a todas las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.

Por lo anterior, y para contribuir a resolver el problema identificado en la Secretaría, se propuso implementar un modelo institucionalizado de gestión del Sistema Recursos Humanos por competencias laborales, que contribuya a mejorar el desempeño de los trabajadores de la institución y de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado de Guatemala.

1.1. Definición y delimitación del problema

a. Delimitación Geográfica.

La presente investigación se realizó en la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, cuya unidad de análisis fue la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Dirección Financiera y Dirección de Seguridad y Asuntos Internos, quienes son los órganos administrativos encargados de diseñar, evaluar y ejecutar los procesos de selección, nombramiento, inducción, clasificación, capacitación, supervisión y control del recurso humano de la SIE, asimismo, de impulsar la política financiera, administrativa y de seguridad, con el criterio de que existen deficiencias en cuanto al funcionamiento de los procesos actuales, los cuales inciden en la gestión y

el desempeño general del personal que conforma la Institución, y las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad.

b. Delimitación Temporal.

El proceso de Investigación, que se llevó a cabo en la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, incluyó la fase de elaboración del Proyecto y la elaboración de instrumentos. A partir de la aprobación de los mismos y aprobación del diseño, se inició el trabajo de campo en las unidades de Análisis seleccionadas. La investigación tuvo una duración aproximada de tres meses, a partir del mes de julio concluyendo el trabajo de campo el mes de septiembre del año 2011, y un mes para el análisis y presentación de los resultados; y presentación del informe final.

c. Atributos.

En la actualidad, la Dirección de Recursos Humanos, no funciona con un enfoque basado en el aprovisionamiento y dotación de personal que cuente con competencias laborales vinculadas con conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, que deben caracterizar a las personas que trabajan en un servicio de inteligencia civil; y como consecuencia de ello, se ve afectado el desempeño laboral de las áreas técnicas, administrativas y de seguridad. Situación que sirvió de base para iniciar la investigación de la existencia o no de las competencias mencionadas.

1.2. Justificación de la Investigación

La presente investigación, vinculada con las respuestas y soluciones ante la ausencia de un adecuado nivel de desempeño, a través de un modelo institucionalizado de gestión por competencias laborales en el Sistema de Recursos Humanos, de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIE), fue imperativa, en virtud que esta es la institución responsable de producir inteligencia de carácter estratégica, para que Presidente de la República de Guatemala, tome decisiones objetivas y oportunas, porque es miembro coordinador del Sistema y del Consejo Nacional de Seguridad, para dar seguimiento a la agenda Nacional de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de

la Nación; en tal virtud, en dicha institución se maneja información sensible y de carácter confidencial, por lo que tiene que estar protegida, para uso único y exclusivo de las autoridades, para las decisiones de Estado.

Por lo anterior, contar con un sistema de gestión por competencia laborales, exige creatividad, innovación, trabajo en equipo, calidad de atención al usuario, y sobre todo una actitud positiva ante el trabajo; permite contar con personal idóneo a los perfiles de puestos de trabajo, así como contar con recursos humanos, con valores inherentes a la naturaleza de la institución, de acuerdo a dicho enfoque, lo que redundará en un incremento del nivel de desempeño todos sus trabajadores.

De manera que fue de vital importancia, profundizar sobre este tema, ya que el mandato jurídico legal, le exige a este organismo de inteligencia de Estado, ir a la vanguardia para prevenir cualquier situación que ponga en peligro la Seguridad de la Nación y la gobernabilidad, y para ello, se necesita, contar, no solo de recursos financieros, sino lo más importante, recursos humanos, altamente calificados y comprometidos en materia de seguridad e inteligencia civil y estratégica.

Otros de los elementos importantes de la presente investigación, es que en la historia de Guatemala; ni en gobiernos militares, ni en Gobiernos democráticamente electos, nunca se había realizado una investigación, que evidenciara los niveles de desempeño laboral, y la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión, en una institución de inteligencia, vinculada al sistema de Seguridad Nacional.

1.3. Planteamiento de la Hipótesis

La Hipótesis que guió el presente trabajo de investigación fue la siguiente “ La inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión del Sistema Recursos Humanos por competencias laborales, no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.”

Esto está asociado específicamente a la manera en que se hacen las cosas dentro de la Gestión de Recursos Humanos, esto surge como respuesta a elevar la calidad de los servicios dentro de las instituciones, renovando la manera de hacer las cosas, En la actualidad se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de los Recursos Humanos a la estrategia de las instituciones, la Gestión por competencias es un medio para obtener un mejor resultado y lograr los objetivos planteados, los procesos que se llevan a cabo en las instituciones diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

La implementación de un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias tiene que contemplar todos los procesos de manera integral, el Reclutamiento y Selección, Análisis y Descripción de Puestos, Desarrollo y planes de Carrera, Entrenamiento y Capacitación.

El sistema de Gestión de Recursos Humanos con enfoque de Competencias Laborales es una alternativa viable para mejorar los servicios, sobre todo en una institución como la SIE, que su mandato tiene que ver con la asesoría y comunicación al Presidente de la República, para la toma de decisiones sobre aspectos relacionados con la seguridad nacional.

Por ello las personas que están involucradas en dicho mandato, es decir; los empleados o colaboradores de la institución deberán hacerlo con excelencia, eficiencia y eficacia. La SIE con la implementación de un Modelo de Recursos Humanos por Competencias garantizará que sus acciones cumplan con las características de funcionalidad de todos los proceso de manera óptima y garantice que desarrolle estándares de competencia y mecanismos de evaluación y desempeño que permitan lograr los resultados de manera efectiva y de calidad ya que esos aspectos son de vital importancia no solo para la organización, quién gana credibilidad, sino para la toma de decisiones asertiva y oportuna.

1. 4. Operacionalización de las Variables

La implementación de un modelo de gestión del sistema Recursos Humanos por competencias, mejorará el desempeño de trabajo de la SIE, y los servicios de inteligencia que conforman el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.

1.4.1 Variable independiente (causa) y sus indicadores

Desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal o a la integración de un empleado dentro de la Institución. El desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de la Institución es o no correcta. Sus indicadores son: conocimiento en el trabajo, capacidad de relacionarse, capacidad de planificar y organizar su trabajo, orientación a resultados, apertura al cambio, actitudes, iniciativa y creatividad, liderazgo, asistencia y puntualidad, responsabilidad.

1.4.2 Variable dependiente (efecto) y sus indicadores

Sistema de gestión por competencias laborales, valora el conjunto de los conocimientos apropiados (saber), habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, y la capacidad de emplearlas para responder a exigencias y problemas laborales, implica fortalecer condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, como el componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados esperado en el trabajo. Las competencias se refieren a un “saber hacer en un contexto organizacional”. Por ello, la competencia se demuestra a través del desempeño de una persona. Los indicadores principales, del sistema de gestión por competencias laborales se medirán por medio del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, identificados por medio de un sistema de gestión de recursos humanos, basado en competencias laborales, en la institución objeto de investigación.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General

- Establecer cuáles son las causas por las cuales la Secretaría de Inteligencia Estratégica (SIE) y las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad no cuentan con un modelo institucionalizado de gestión del Sistema Recursos Humanos por competencias laborales

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un modelo de trabajo por competencias laborales, en el sistema gestión de recursos humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica, para fortalecer su desempeño interno y su nivel de coordinación con el Sistema Nacional de Seguridad e inteligencia del Estado Guatemalteco.
- Realizar un diagnóstico de procesos y gestión de competencias laborales internas de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia, y el nivel de coordinación con otras Unidades técnicas y administrativas.
- Análisis del contexto organizacional y de la naturaleza de la Institución, como parte integrante del sistema nacional de Seguridad e inteligencia del Estado.
- Elaborar un modelo de gestión del sistema de Recursos Humanos por competencias, que sirva de base para fortalecer el desempeño del trabajo del personal que la conforma a la SIE y a los organismos de inteligencia que integran el Sistema Nacional de Seguridad del Estado.

1.6. Metodología

1.6.1 Tipo de estudio

El estudio que se realizó, fue de tipo analítico, exploratorio y propositivo; analítico porque se hizo una revisión contextual y procesal de las unidades seleccionada, exploratoria ya que se profundizó en la manera que estaban funcionando cada uno de

los procesos y procedimientos y el nivel de cumplimiento con relación a los requerimientos de otras Direcciones e Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad. Y finalmente propositivo, porque a partir de los resultados de la investigación, se elaboró una propuesta de un modelo de gestión por competencias laborales para mejorar el nivel de desempeño laboral.

1.6.2. Método de Investigación

Para la presente investigación se aplicó el método científico, específicamente el método inductivo deductivo en virtud de que se inició haciendo un análisis del problema actual, una síntesis que permitió llegar a una interpretación final, y llegar a las conclusiones finales para aprobar o aceptar la hipótesis de trabajo, y de esa manera plantear una propuesta que permitirá abordar el problema objeto de estudio.

1.6.3. Técnicas de Recolección de Información diagnóstica.

Se utilizó la técnica de entrevista, con el personal de la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Financiera y Dirección de Seguridad y Asuntos Internos.

Los instrumentos que se utilizaron para hacer el estudio fueron cuestionarios de diagnóstico para identificar la existencia y funcionamiento de todos los procesos y competencias de la Dirección de Recursos Humanos, esto permitió establecer un diagnóstico claro de la organización y funcionamiento de dicha dirección. La información obtenida, fue sometida a un proceso de tabulación, por medio de una técnica estadística, determinando porcentualmente los resultados.

Asimismo, se elaboró un segundo instrumento que sirvió para recolectar información que permitiera conocer el contexto organizacional de la Secretaría y la existencia o no de competencias laborales dentro de la institución; y para ello se seleccionaron las cuatro unidades de análisis mencionadas.

El análisis y síntesis de la información, se realizó en tres grandes fases; la primera fue con relación a la existencia de procesos y competencias de la Dirección de Recursos

Humanos, la segunda, se encaminó a analizar el contexto organizacional de la Secretaría, y la tercera fase, consistió en establecer la existencia o no de un sistema de gestión del recurso humano por competencias laborales, en la Secretaría, tales competencias, se agruparon en cinco grandes grupos,¹ como sigue; grupo 1, competencias enfocadas a logros, grupo 2, competencias de organización y planificación, grupo 3 competencias de trabajo en equipo; grupo 4 competencias orientadas al servicio al cliente; grupo 5 competencias relacionadas con liderazgo y además se identificaron otras competencias técnicas.

El análisis e interpretación de los resultados de la presente investigación, se presenta gráfica y cualitativamente en el capítulo III del presente informe.

¹ Spencer y Spencer, Signe, Jr. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES, Modelo para un Desempeño superior, México, 1993

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

EL ESTADO

2.1. El Estado.

El Estado es una sociedad jurídica y políticamente organizada, establecida en un territorio determinado, dentro del cual ejerce su soberanía, según Adolfo Posada², el Estado es una organización social constituida en un territorio propio con fuerza para mantenerse en él e imponer dentro de él un poder supremo de ordenación de imperio, poder ejercido por aquél elemento social que en cada momento asume la mayor fuerza política.

A veces el Estado se confunde con gobierno, a menudo se usa indistintamente, sin embargo la diferencia es que, como se dijo, Estado es una sociedad jurídica y políticamente organizada, por lo que el gobierno es uno de sus elementos, ya que es el conjunto de órganos que dirigen el Estado, las personas encargadas de manejar los asuntos públicos. Por esto se dice que los gobiernos cambian, el Estado permanece, pero como hecho histórico no es perenne.

2.1.1. Elementos del Estado

Son elementos esenciales para la existencia de todo Estado: territorio, población, poder y finalidad.

- **Territorio:** El Estado necesita de un territorio para poder ejercer sus funciones, éste suele definirse como: la porción del espacio en que el Estado ejercita su actividad jurídica, económica y social.
- **Población:** La población está integrada por el conjunto de los seres humanos que habitan dentro de las fronteras territoriales de cada Estado.
- **Poder:** Es el elemento esencial del Estado, que lo individualiza y califica como tal, el poder público es supremo en el orden interno del estado e independiente en el

² Aguilar Elizardi, Resumen Gráfico acerca del origen y esencia del Derecho y Estado, Consejo de Editora Educativa, pág. 2, Guatemala, año 2006.

orden internacional. El poder del Estado es único y para su ejercicio se le divide en tres organismos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

- **Finalidad:** El Estado, como ha quedado demostrado, es un instrumento de dominio, por lo que su finalidad estará sujeta al tipo de propiedad privada o propiedad social. En los Estados de sociedades esclavistas, feudales y capitalistas, el Estado protege la propiedad privada y el sojuzgamiento de los dominados, para garantizarla máxima expresión.

2.1.2. Los organismos del Estado en Guatemala

En la actual Constitución Política de la República se establece que: Guatemala es una nación libre, soberana e independiente, organizada para garantizar a sus habitantes el goce de la libertad, la seguridad y la justicia. Su sistema de gobierno es Republicano y Democrático representativo. Delega el ejercicio de su soberanía en los organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial, entre los cuales no hay subordinación”³.

2.2. Reforma del Estado.

Concepto de Reforma y concepto de reforma del Estado

El concepto de Reforma del Estado es muy extenso, ya que incluye gran cantidad de temas que pertenecen a los ámbitos de política económica, política social, administración pública, política electoral, a su naturaleza. Siendo pues, un concepto tan vasto termina por perder su significado, por lo que desde las distintas disciplinas se intenta precisar su significado acotándolo a campos más definidos.⁴

Las reformas son procesos inducidos cuyos objetivos esenciales buscan que el Estado asegure su supervivencia y su funcionalidad ante los incesantes cambios económicos, políticos y sociales de cada país. La referencia a reformas estatales en otros países permite identificar logros, fracasos y deficiencias.

³ Aguilar Elizardi, Resumen Gráfico acerca del origen y esencia del Derecho y Estado, Consejo de Editora Educativa, pag. 2, Guatemala, año 2006.

⁴ Aguilar Villanueva, Luis **GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y REFORMA DEL ESTADO**, La hechura de las políticas públicas. Porrúa. México: 1992

Es esencial incluir en la propuesta de Reforma del Estado el tipo de administración pública necesaria para responder y atender de manera eficaz las demandas de la sociedad. No es viable un Estado que conserva una administración pública tradicional, en la cual la ciudadanía no confía, que considera ineficiente, corrupta y desvinculada de los problemas sociales.

“Para hablar sobre Reforma del Estado, es necesario primeramente saber cómo es que se ha ido dando dicha reforma, para lo cual primeramente es necesario citar algunos párrafos de Luis F. Aguilar Villanueva de su artículo “Gestión Gubernamental y Reforma del Estado”.⁵

El objetivo que plantea la reforma, es la de terminar con el Estado paternalista, propietario, interventor excesivo y absorbente, promoviendo en cambio su fortalecimiento para hacerlo más justo y eficaz. Ello, requiere redimensionarlo, haciéndolo ágil y eficiente, ampliando los espacios a la iniciativa de los grupos sociales organizados y liberando recursos que estaban atados a empresas públicas para concentrar la atención política en las prioridades impostergables de justicia.

Uno de los principales problemas que ha ido interrumpiendo e imposibilitando la Reforma del Estado, es que en América Latina, como consecuencia de la finalización de las distintas revoluciones que han sufrido, se ha ido consolidando un endurecimiento a lo largo del tiempo estilo personal de gobierno y de gestión pública, y así los diferentes regímenes, los cuales nunca han reconocido la necesidad de renovarse y proponer transiciones a la democracia, lo que representa un peligro mayor para su supervivencia. Históricamente la Reforma del Estado, se ha venido desarrollando por una serie de circunstancias, las cuales han obligado a cada uno de los presidentes en turno retomar de distinta manera la Reforma del Estado, el énfasis en la idea de que el estilo de gobernar ha sido factor principal del crecimiento del

⁵ Aguilar Villanueva, Luis **GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y REFORMA DEL ESTADO**, La hechura de las políticas públicas. Porrúa. México: 1992

aparato gubernamental, hasta llevarlo a una situación inmanejable económico-administrativa. Por lo cual se ha caído en el gran error de concebir a la Reforma del Estado como el redimensionamiento del aparato burocrático del mismo.

Hay autores como Ricardo J. Sepúlveda, quien afirma en su artículo titulado "La forma del Gobierno en la Reforma del Estado". La Reforma del Estado no se concentra solamente en una Reforma Constitucional, aunque esta sea su vía más idónea para llevarse a cabo. Más bien es un proceso de adecuación permanente entre los órganos del Estado y las transformaciones propias al paso del tiempo en una sociedad, a su desarrollo. El proceso de la Reforma del Estado, con la redefinición de sus relaciones con la sociedad, es un proceso eminentemente político, a través del cual se están reconfigurando las relaciones de poder en las sociedades latinoamericanas"⁶

La posibilidad de que los principios de la "nueva gestión pública" consigan permear tanto la cultura patrimonialista que aún anida en parte en el sector público como el burocratismo redundante y estéril, instalado en los pliegues de su aparato institucional, no dependerá seguramente de la introducción de medidas meramente cosméticas ni de la producción de sesudos diagnósticos ni de la invención de nuevas tecnologías.

La experiencia de la región registra, en exceso, la reiteración de esas fórmulas inútiles, ampliamente desacreditadas por la experiencia. Por eso, en algunas condiciones de la reforma a la luz de la situación actual, se le puede denominar reformas programáticas, para luego abordar las reformas que se denominan instrumentales.

2.2.1. Reformas programáticas

Las reformas programáticas son aquéllas que tienden a producir cambios en el papel del Estado en la resolución de la agenda de problemas sociales y no en los instrumentos que facilitan esos cambios de rol, las reformas fundamentales ya se hicieron y produjeron resultados muy dispares. Significaron transferir a terceros (al mercado, a los gobiernos subnacionales) muchas de las responsabilidades que antes asumía como propias el Estado Nacional. Con las políticas de primera generación se

⁶ Ibidem, pp. 37-39

decidió quiénes debían hacerse cargo de qué. El Estado Nacional retuvo sólo algunas funciones, como la representación externa, la seguridad, la justicia, la defensa, así como parte de la educación universitaria, la ciencia y tecnología, algunas actividades culturales, algunos registros públicos, el financiamiento de buena parte de la asistencia social, la auditoría gubernamental y la fijación en última instancia de los contenidos programáticos de las políticas macro.

2.2.2 Reformas instrumentales

“La principal reforma instrumental a adoptar para mejorar la capacidad institucional del Estado, debe recuperar al futuro y al pasado como dimensiones temporales fundamentales de la gestión. Especialmente, después de haber redefinido su rol frente a la sociedad, el mercado y las instancias subnacionales de gobierno. En tal sentido, se debería ser capaz de convertir objetivos sustantivos en metas, estrategias, programas, planes y procesos de gestión, de modo de poder orientar la acción de los tres niveles de gobierno hacia el modo de organización social que la sociedad haya consensuado o elegido con su voto.

Todas las acciones de gobierno deberían satisfacer el requisito de apuntalar potencialmente la gobernabilidad, lo cual implica entre otras cosas, que sus políticas apunten a reducir la incertidumbre de los actores económicos y sociales, a mejorar la previsibilidad de sus transacciones, a establecer y mantener las reglas de juego decididas, Se trata de establecer un criterio de filtrado, como ocurre con políticas o proyectos que deben satisfacer criterios de género, medio ambiente u otras políticas de plazo más largo, antes de ser aprobadas definitivamente.

El aparato del Estado debe reestructurarse no porque ello suponga dar cumplimiento a algunas de las recurrentes leyes o decretos en tal sentido, sino porque ello podría implicar una reducción de la deformidad del estado, a través de una reasignación de sus recursos humanos y materiales que modifique la composición de la función de producción del Estado.”⁷

⁷ Ozlak, Oscar y Felder, Ruth](1998) “LA CAPACIDAD DE REGULACIÓN ESTATAL EN ARGENTINA, QUIS CUSTODIET CUSTODES”, Daniel e Isuani, Aldo, La Argentina que viene, Buenos Aires. FLACSO

2.3. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La Administración Pública responde al concepto de organización, como unidad social formada por un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto de acuerdo a ciertas normas, que realizan actividades orientadas al logro de diversas finalidades. En este caso la finalidad esencial es la creación de valor público, para hacer posible y fructífera la convivencia humana, así como las empresas persiguen una finalidad lucrativa, o las organizaciones no gubernamentales procuran la satisfacción de determinados requerimientos sociales.

En cualquiera de estos ámbitos, la función o tarea de la administración es el proceso de coordinar las actividades de varias personas para obtener resultados previstos, en forma eficaz, o sea obteniendo resultados concretos, y eficiente, o sea con un aceptable consumo de recursos. Esa coordinación se realiza mediante el desempeño de diversas tareas directivas.

Tareas directivas secuenciales⁸

Son las que se ejercen con cierta periodicidad, no de manera continuada, día a día. Se consideran tales las siguientes: **Planificación:** Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlo.

- **Organización:** Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades administrativas, departamentos, secciones, entre otras, y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades.
- **Dirección:** Consiste en orientar (“dirigir”) los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas.
- **Control:** Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la

^{8 8} Ethan, Jorge, POLITICA, LAS ORGANIZACIONES, Pearson Education, Buenos Aires, 2000, pp 50-58

comparación: de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación.

- **Tareas directivas continuas**

Son las que se ejercen de manera permanente y forman la tarea cotidiana de los directivos. Se consideran tales las siguientes:

- **Análisis de problemas:** En toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.

- **Toma de decisiones:** Frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo.

- **Comunicación:** Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica.

En la interacción social que supone la vida de toda organización, pública o privada, los roles interpersonales de los directivos son los siguientes:

- **Cabeza visible:** Consiste en detentar la representación exterior de la organización, tanto frente a clientes o ciudadanos, proveedores y terceros, como en actos protocolares y profesionales.
- **Líder:** Consiste en la responsabilidad de reclutar, seleccionar, interactuar y motivar a los empleados a su cargo, para asegurar su buen desempeño y el logro de los objetivos de la organización.

- **Enlace:** Consiste en el establecimiento de una amplia red de contactos y fuentes de información, internos y externos, para asegurar la relación positiva de la organización con su contexto y entre sus áreas integrantes.

Para iniciar, Omar Guerrero Orozco⁹ manifiesta que la voz Administración Pública, enuncia la existencia de una relación social desarrollada en una etapa de la historia, que comienza con la irrupción de los regímenes constitucionales y la extinción del Estado absolutista.

Tomando en cuenta las ideas básicas sobre la administración pública, ésta para realizarse y dar respuesta a los habitantes de un país, requiere de un aparato estatal, el cual se define como el Conjunto de organizaciones complejas e interdependientes, cuyo carácter público derivado de los objetivos formales de interés general que percibe y de la autoridad legítima del Estado que invoca sus actos, permite distinguirlos como un sistema diferenciado.¹⁰

Asimismo, requiere de un grupo de personas responsables que hagan funcionar ese aparato estatal que Oslak menciona. A ese grupo de personas con características específicas se le ha llamado “burocracia”, la cual Martín Albrow¹¹ la define como “Gobierno manejado por los funcionarios, incluyendo características tales como una cadena jerárquica de puestos, procedimientos específicos de nombramiento, énfasis sobre los reglamentos escritos, rutinas administrativas establecidas, poderes discrecionales para los funcionarios y su ejercicio de coerción por parte del Estado” 6

Max Weber¹² al hacer análisis sobre la burocracia, consideró que el tipo ideal de burocracia debía operar mediante: La aplicación del principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales, organizados en general normativamente, es decir, mediante leyes y ordenamientos administrativos. Que las actividades normales exigidas

⁹ Guerrero, Omar, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Primera edición: septiembre 1997, Impreso y hecho en México

¹⁰ Ibidem, pp 48-50

¹¹ Albrow, Martin, The Global Age State and Society Beyond Modernity, 1996, pag, 266. Universidad de Stanford,

¹² Weber, Max ¿Qué es la Burocracia? Tercera edición. Página 54.

por los objetivos de la estructura gobernada burocráticamente deberían repartirse de manera estable como deberes oficiales.

Que la autoridad que da las ordenes necesarias para la realización de esos deberes debería estar repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas referidas a los medios coactivos, físicos, sacerdotales o de otra especie de los que pueden disponer los funcionarios, y que el cumplimiento normal y continuado de esos deberes, así como el ejercicio de los derechos correspondientes, fuese asegurado por un sistema de normas.

Para ubicar la administración pública y la burocracia en un marco conceptual más amplio, es importante abordar el tema desde la perspectiva del Estado, ámbito definido por varios autores a través del tiempo como la relación fundamental de dominación de la sociedad capitalista, condición por la cual refleja aproximadamente y no siempre de manera adecuada el sentido de las correlaciones de fuerzas sociales principales y dominantes y sus fundamentos estructurales en las clases.

Desde este punto de vista, el Estado resulta ser complejo institucional que se erige sobre la sociedad o sistema histórico, y es a la vez un órgano de poder y de administración de la sociedad.

También Max weber¹³ dice que El Estado es una relación de dominación de hombres sobre hombres basada en el monopolio de coacción legítima, asociación de tipo institucional que en un territorio ha tratado con éxito de monopolizar la coacción física legítima como instrumento de dominación. El Estado se convierte en garante de ciertos y determinados intereses económicos, también se constituye en un aparato represivo y violento para resguardar dichos intereses. El Estado es la forma bajo la cual los individuos de una clase dominante hacen valer sus intereses comunes.

El Estado capitalista vive siempre bajo la figura de Estado Nación; la burguesía por ser ya una clase y no un simple estamento, se halla obligada a organizarse en un plano

¹³ Opcit, pág. 98

nacional y no solamente en un plano local. El desarrollo de las estructuras de carácter estatal tenía que ser similar al de la base económica. Si la economía se organiza para regularizar la explotación de los territorios conquistados, la estructura de poder se implantaría con el fin de garantizar la permanencia del status colonial.

El Estado materializa sus fines a través de la administración pública y sus instituciones, y éstas a través de los empleados o funcionarios públicos, es decir la burocracia, por tal razón, antes de hacer el análisis en los diferentes períodos históricos, se consideró importante tener la conceptualización de los términos mencionados anteriormente, para facilitar la comprensión de los diversos escenarios y actores que se encontrarán presentes en cada período.

CAPITULO III

MARCO HISTORICO

3.1. La Administración Pública en Guatemala

“El desempeño de la administración Pública en Guatemala, históricamente ha estado determinado por diversos sectores, tales como el político, en cuyo escenario se han entretejido los más arraigados intereses de poder y que en el correr de los tiempos (durante 500 años) hasta la actualidad, siempre han estado presentes, permaneciendo vigentes, vigorosos y difíciles de modificar.

En este escenario los principales actores que han escrito la historia de la Administración pública,, han sido los grupos de poder y de presión; el económico formado generalmente por familias descendientes de los conquistadores, y en el siglo XX por nuevas familias que se fueron incorporando a este grupo; el militar que en un inicio también fue formado por miembros de las mismas familias de poder económico, posteriormente permitió el ingreso de miembros provenientes de la clase media y, en el menor de los casos, miembros de la clase de escasos recursos.

Otro de los actores determinantes, a través de la historia de Guatemala, ha sido la supra estructura conformada por organismos internacionales que al establecer las políticas económicas para países desarrollados, también dictan las políticas económicas para países periféricos y dependientes como éste, sin tomar en cuenta las repercusiones socioeconómicas que éstas tengan en la sociedad.

En menor cuantía o casi nada, ha participado la sociedad a través de organizaciones sindicales del Estado, campesinas (principalmente indígenas), estudiantiles de la Universidad de San Carlos de Guatemala y de nivel medio del Estado, y en la última década a través de organizaciones pro-derechos humanos; organizaciones que han ejercido presión para reorientar el curso de las políticas sociales, pero que hasta el momento, han logrado mínimos avances.

La prevalencia de regímenes autocráticos por un período muy largo y la preeminencia de los intereses económicos y de poder de los grupos hegemónicos han sido canalizados a través del aparato burocrático del Estado, y este aparato no ha podido responder a los intereses de la mayor parte de la población(80%) cuyo nivel de pobreza cada día es mayor.

EL modelo democrático, es el que Guatemala, en 1944 con la revolución de octubre, quiso establecer en un intento por procurar el desarrollo económico y social del país, el cual se vio frustrado por corrientes contrarias al proceso, y en 1985 con las reformas a la Constitución Política de la República, nuevamente se sentaron las bases para darle paso al modelo democrático, esperado por mucho tiempo, promoviendo un sistema político moderno, un sistema social participativo y una economía estable que diera respuesta a la necesidades de desarrollo del país.

Al hacer una revisión panorámica de la historia de la Administración Pública de Guatemala hasta la actualidad, se puede identificar a los mismos actores quienes continúan teniendo el poder económico y político, y asimismo, continúan con el control sobre el aparato administrativo y la sociedad.

Con la Constitución Política de la República de 1985 y los Acuerdos de Paz logrados en 1996, los cuales son un recordatorio para el cumplimiento de lo establecido en la Constitución mencionada, el Estado de Guatemala, está dando sus primeros pasos hacia el modelo democrático y el desarrollo del país, lo cual amerita que la administración pública sea fortalecida en su estructura, sus funcionarios y su tecnología.

3.2 Etapa de Transición a la Democracia en Guatemala. (1986-2002):

Esta se caracteriza por el reordenamiento de la economía, mediante el programa de Estabilización Económica negociado con el sector empresarial, de manera que el Congreso aprobó la Ley de Régimen Cambiario Especial, el Impuesto Extraordinario a la Exportación, la Ley de Derechos Arancelarios, la suspensión de los Certificados de

Abono Tributario a la Exportación, el Impuesto Extraordinario de GUATEL y la modificación del Presupuesto del Estado (incremento del 36%).

El Programa de Reordenamiento Económico y Social, que propuso Q100 millones para crear 400,000 empleos emergentes; subió el encaje bancario para reducir el crédito de corto plazo y fijó la tasa de interés en relación a la inflación; estableció un impuesto global y decreciente del 30% para las exportaciones; mantuvo el mercado de divisas controlado, pero se establecieron tres tipos de cambio que permitieron que los agro-exportadores recibieran las divisas a 2.5 por 1, como compensación a los impuestos extraordinarios”¹⁴

A partir de 1990, con la llegada de la globalización y ante un nuevo gobierno débil políticamente, algunos oficiales del Estado Mayor del Ministerio de la Defensa uno de los grupos de poder propiciaron un acercamiento con los empresarios para advertirles que la aplicación de un programa de ajuste y estabilización económica como lo habían propuesto estos últimos, podría crear fuertes tensiones o estallidos sociales conduciendo a la ingobernabilidad del país.

No obstante, los esfuerzos del gobierno por lograr una estabilidad económica y financiera, ésta no se lograba y menos la inversión en el campo social, por lo que coyunturalmente los organismos internacionales reorientaron su ayuda hacia las reformas estructurales y el gobierno tuvo que contener la inflación mediante la depresión del consumo y una política de recesión muy fuerte.

A finales de 1993, el gobierno quiso regenerar el sistema institucional pero la corrupción y el compadrazgo que desde 1985 había acompañado a los presidentes civiles, deterioraron la imagen del nuevo presidente quien no propició la inversión social ni fortaleció el régimen de derecho.

En 1996, el Presidente de la República Señor Álvaro Arzú, propició la continuación de las negociaciones para la búsqueda de la paz y dar fin al conflicto armado, que por más

¹⁴ Op cit, Ozlak, Oscar

de 30 años causó daño físico y moral en la Administración Pública y población guatemalteca. Al finalizar 1996, se logró firmar los Acuerdos de Paz, entre las partes en conflicto y se inicia una nueva etapa de reconciliación, reparación del daño, fortalecimiento de la institucionalidad, recuperación de la gobernabilidad, resarcimiento a las víctimas e implementación de políticas económicas y sociales que permitieran cumplir con los compromisos suscritos en dichos Acuerdos.

Es en este período donde surge nuevamente la idea de la modernización del Estado y se da lugar a la política neoliberal de reajuste económico que desde 1989 la Junta Monetaria Internacional estaba tratando de ejecutar en América Latina y que en Guatemala, los gobiernos anteriores no se atrevieron a ponerla en marcha. Esta política llevaba implícita varias medidas correctivas a las políticas económicas y el gasto público a través de la desregulación, la reducción del aparato burocrático y la privatización de los activos del Estado, principalmente.

En el año 2000, con la llegada del Licenciado Alfonso Portillo, En su plan, el gobierno se propone 23 políticas dirigidas a revertir el proceso anterior y propiciar el desarrollo del país fortaleciendo el campo económico y social, para lo cual formula la política fiscal, con el propósito de hacer eficiente la recaudación y administración tributaria, combatir y sancionar la evasión y la elusión fiscales. Una política de empleos y salarios fomentando la creación y desarrollo de la pequeña empresa en sectores industriales, comerciales, agrícolas y de servicios.

Una política monetaria, cambiaria y crediticia, para estabilizar los precios, alcanzar tasas de interés competitivas y la estabilidad cambiaria. Una política bancaria y financiera reformando el sistema del país y adecuándolo a los cambios producidos por la globalización financiera. Una política de reducción de la deuda pública (deuda interna en 1999, Q7, 579 millones y una deuda externa de Q2,469 millones) a través de la negociación se sustitución de deuda financiera por deuda ecológica.

En el campo agrícola, también se formuló una política para facilitar el crédito a los micro, pequeños y medianos agricultores, acceso a los insumos agrícolas, a la tecnología y a la capacitación. Una política de comercio exterior para dar apertura

económica, reducir la dispersión arancelaria, incrementar las exportaciones apoyando la modernización de la infraestructura, entre otras.

Otras políticas relacionadas con el transporte y telecomunicaciones, energía, turismo, justicia, seguridad ciudadana, educación y cultura, salud, previsión social, laboral, vivienda, deporte y recreación; apoyo a la mujer guatemalteca, a los pueblos indígenas, al medio ambiente, de relaciones exteriores, y la reorganización de las fuerzas armadas.

Con estas 23 políticas, la Administración Pública ha tenido que fortalecerse desde el punto de vista tecnológico y, de formación y actualización de recursos humanos (funcionarios), hacer algunos cambios estructurales para operacionalizar las políticas y esperar resultados a mediano y largo plazo, lo cual ha constituido un paso más hacia la modernización del Estado dentro de un Régimen democrático.

Asimismo, el Sector público ha recibido el apoyo del Organismo Legislativo al promulgar tres leyes fundamentales para el fortalecimiento de la Administración Pública a nivel regional, departamental y municipal, como son las Leyes de Descentralización, de Consejos de Desarrollo y el Código Municipal, con las cuales se da mayor participación a la población organizada para intervenir en la toma de decisiones, con respecto a los servicios públicos y desarrollo de sus propias comunidades. Este proceso constituye un acercamiento del Estado- gobierno a la población y una reducción de la amplia brecha de poder que, por 500 años, ha existido entre ambas partes”.¹⁵

3.3 La Administración Pública y el Desempeño

“Los esfuerzos realizados durante la presente década por el Estado han estado marcados ampliamente por la importancia de la estabilidad macroeconómica y equilibrio de las cuentas fiscales. Sin embargo, la aplicación de políticas que hayan incidido sobre la Gestión no ha avanzado al mismo ritmo. Como señala la Cepal (1998), en los procesos de reforma latinoamericanos, si bien se han seguido recomendaciones de carácter técnico respecto a la mejora de la administración pública, existe una gran

¹⁵ Monroy Flores, Margarita ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GUATEMALA, Ponencia en Administración, pp.1-4

distancia entre la formulación, diseño y ejecución de las políticas y los resultados que se obtienen de ellas.

Al interior de esta distancia se encuentran los organismos y personas (motivadas o incentivadas por diferentes mecanismos) que son finalmente los que determinan si se logran o no los objetivos definidos en las etapas de programación del gasto.

En el plano internacional, existen experiencias de reformas hacia una administración pública orientada a los resultados, con el establecimiento de responsabilidades de gestión y un mayor énfasis a la satisfacción de la población antes que a esquemas procedimentales, muchas veces rígidos.

Estas experiencias, dentro de las cuales se encuentran algunas latinoamericanas, han alimentado la literatura respecto del tema y sirven de ejemplo sobre errores y aciertos de estos procesos.

3.4 Indicadores para la Medición del Desempeño Institucional.

La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos). Como señala el Banco Mundial (1998), el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los indicadores de desempeño que han sido definidos como indicadores de insumo, producto, resultado e impacto (IPRI) son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Los indicadores de desempeño, como señala U.S. National Center for Public Productivity y el comité de Modernización de la Gestión Pública de Chile (1996), deben satisfacer en la medida de lo posible, los siguientes criterios:

- **Pertinencia:** Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución
- **Independencia:** No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
- **Costo:** La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.
- **Confiabilidad:** Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
- **Simplicidad:** Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.”¹⁶

3.5 Reconstruyendo el Estado y la Administración Pública con visión gerencial

“La reconstrucción de la capacidad estatal es una condición esencial para que los países enfrenten en forma más exitosa los problemas de la consolidación de la democracia, del desarrollo económico y de la distribución de la riqueza.

En este sentido las medidas gerenciales son un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para aumentar la gobernabilidad democrática. La reforma gerencial está teniendo lugar en la administración pública de varios países como lo muestran distintos estudios comparativos”.

Sin embargo, a pesar de las similitudes de las características en las experiencias de reforma, no existen fórmulas únicas, ni existe un solo paradigma organizacional. El modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuáles modificaron la forma burocrático-piramidal de la administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes- de ahí el nombre de gerencial. Con estos cambios, se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otras sustentada en la responsabilidad de los administradores avalados por los resultados efectivamente producidos. A pesar de que estos cambios se hayan inspirado en la iniciativa privada, el modelo gerencial puede adecuarse al contexto político democrático en el cual se encuentra inserto el sector público. Es cierto que los

¹⁶ Ibídem pp. 13-15

políticos se orientan por el deseo de ser reelectos y los burócratas pueden ser capturados por intereses económicos.

En el proceso decisorio se encuentra otra diferencia entre el sector público y el sector privado. En este último, el número de participantes es restringido y la capacidad para tomar decisiones más rápidas es mayor. El gobierno por su parte, supone la toma de decisiones con procedimientos democráticos, que involucran un número mayor de actores y una mayor demora en el proceso decisorio, porque tal sistema presupone el control mutuo entre los poderes y la fiscalización de la oposición. De manera que la “legitimidad” de una empresa resulta de su supervivencia en la competencia del mercado, en tanto que los gobiernos se legitiman por la vía democrática. En definitiva, como se ha dicho el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial.

Ello significa que la reforma gerencial tiene como fundamento la profesionalización de la burocracia que ejerce funciones en el núcleo de actividades centrales del Estado, por lo que debería constituirse un núcleo estratégico en el seno del aparato estatal, capaz de formular políticas públicas y de ejercer actividades de regulación y de control del suministro de servicios públicos. Sin embargo, en el sector público es fundamental la existencia de funcionarios capacitados y permanentemente entrenados, con principios de responsabilidad, creatividad, propositivos, éticos, conscientes de lograr resultados sustanciales y en el marco de los derechos humanos, protegidos de interferencias políticas, bien remunerados y motivados”.¹⁷

3.6 Características y objetivos de la Reforma Gerencial Humana

“Definir el término de Gerencia Humana, no implica categorizar lo humano y trascenderlo al ámbito de la efectividad y la eficacia. Es colocar como punto de partida al ciudadano, mismo que tiene todo el derecho de desarrollarse bajo criterios, equitativos y justos. Es trascender la gerencia a lo humano y es actuar bajo principios que establecen los valores éticos. Es actuar con criterios de honestidad respetando lo

¹⁷ Salguero Rodas, Licda Carmen, REFORMA GERENCIAL HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GUATEMALA, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Facultad de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar. Pp15

que constitucionalmente establece la Carta Magna en Guatemala; “el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común”. Esto no puede alcanzarse si no es bajo la óptica humanista, no se refiere al desmedido asistencialismo, se refiere a alcanzar los mejores resultados en cuanto a la ejecución de las políticas públicas.

Para ello, es necesario innovar formas gerenciales que trasciendan del simple activismo como mera respuesta a las demandas, muchas veces de intereses particulares o de pequeños grupos.

En primer lugar, la profesionalización de la alta burocracia es el punto de partida de la reforma gerencial, constituyendo un núcleo estatal estratégico, fundamental para la formulación, supervisión y regulación de las políticas, formada por una élite burocrática, técnicamente preparada y motivada, misma que deberá desarrollar capacidades de negociación y de responsabilización ante el sistema político. Es preciso reducir el clientelismo y la politización, pero no se puede llevar a cabo aislando a los funcionarios públicos de la necesaria supervisión democrática de los políticos y de la sociedad.

El papel de la burocracia deberá ser fundamental, no sólo en el inicio de los cambios, sino en una actuación continua para transformar las actuales estructuras de la burocracia en carreras o cuerpos de Estado, dotándoles de mayor autonomía, aunque consciente de la necesidad de asumir su responsabilidad política.

En segundo lugar, la administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad.

Tercero, descentralizar la ejecución de los servicios públicos es una tarea esencial en el camino de la modernización gerencial del Estado. Es decir las funciones que pueden ser realizadas por los gobiernos subnacionales si están centralizadas, deben ser descentralizadas.

Algo peculiar de la Administración Pública Gerencial es que se orienta básicamente, hacia el control de los resultados, y no tanto al monitoreo paso a paso de las normas y procedimientos como en el modelo burocrático weberiano. El establecer un control por resultados obliga a establecer claramente los objetivos, analizados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos.

Es preciso distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas: la que comprende a las agencias que realizan actividades exclusivas de Estado y en consecuencia son, por definición, monopólicas, y esta manera, la descentralización tiene como finalidad aumentar la flexibilidad administrativa del aparato estatal. Para el otro tipo de agencia descentralizada, que actúa en los servicios sociales y científicos, es preciso estudiar la conveniencia en el logro de mayor eficiencia y efectividad en cuanto a considerar que sea el Estado el que siga en la formulación general, en la regulación y en el financiamiento de las políticas sociales y de desarrollo científico-tecnológico, pero que es posible transferir el suministro de estos servicios a un sector público no-estatal.

Característica última y fundamental de la gerencia del Estado será la de modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del Poder Público. Por lo menos en tres aspectos debe aumentarse el grado de responsabilización del servidor público: ante la sociedad, tornando la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas, y respetando los derechos del ciudadano como consumidor; ante los políticos electos en términos de la democracia representativa del gobierno o que sean de la oposición; y ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito de la esfera pública no-estatal.

En síntesis la Gerencia del Estado, debe buscar aumentar la eficiencia, la efectividad y la democratización del Poder Público y con ello fortalecer su capacidad para promover el desarrollo integral de la persona”¹⁸.

¹⁸ Características y Objetivos de la Reforma Gerencial Humana, pp6-10

3.7 Gestión del Recurso Humano en la Administración Pública Guatemalteca

“El aparato administrativo de un país ocupa un lugar central en la elaboración y la implementación de las políticas públicas y en la relación que se establece entre el Estado y los ciudadanos.

La Gerencia de Recursos Humanos es una función directiva que se orienta a la planificación de necesidades, captación, inserción, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos idóneos requeridos por la organización para cumplir su misión y objetivos con eficiencia y eficacia. Es una función directiva que se fundamenta en diferentes ciencias para estudiar al ser humano en la organización, requiere del conocimiento, dominio y aplicación de técnicas y procedimientos de gestión y analiza el entorno y la visión de futuro de la organización para procurar la adecuación y el desarrollo de los recursos humanos en consonancia con los proceso cambiantes de la organización y el entorno.

En Guatemala en relación con la organización del trabajo está muy poco desarrollado, en general no hay un foco en la definición clara de puestos y roles en las organizaciones públicas. Cuando hay manuales de puestos, como en el caso de los países centroamericanos, se trata de documentos formales que no se utilizan efectivamente para la gestión, debido a la dificultad para mantenerlos actualizados y vigentes.

Con respecto a la gestión de la compensación, se encuentra una baja articulación con la estrategia organizativa y una situación generalizada de inequidad en el sistema salarial. Los sistemas de incentivos tienen baja presencia, justamente asociada al bajo desarrollo de los mecanismos de evaluación y cuando se implementan, suelen presentar imitaciones debido a las presiones por la limitación del gasto.

Específicamente en Guatemala, se pone de manifiesto la carencia de una planificación, no se cuenta con un análisis que muestre cuáles son las necesidades de recursos

humanos en el sector público, este se ha venido conformando de una forma empírica, vegetativa y en base a las decisiones políticas que han determinado su crecimiento o contracción”.¹⁹

3.8 INTELIGENCIA DEL ESTADO

En Guatemala, ha habido dos momentos importantes que vale la pena mencionar: el primero, se refiere a cómo era la estructura y la manera de operativizarla antes de los Acuerdos de Paz y el segundo, la modificación que sufrió a raíz de la firma de los mismos, es decir; cuando se instauró en el país luego de varios años de gobiernos militares, un gobierno electo por el pueblo democráticamente.

A diferencia de otras naciones de América Latina, en donde surgen instituciones militares que garantizan la existencia y protección del estado nacional, en Guatemala esta función es asumida por un gobierno Social Demócrata, por lo que no es extraño que durante los primeros años de gobierno, se observe a funcionarios de otros países ejerciendo roles de asesores en diversas entidades gubernamentales y en especial, en nuestros incipientes estamentos de seguridad.

Después de la firma de la Paz Firme y Duradera, en diciembre de 1996, cambian ciertos escenarios democráticos en el país y se le debe de dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz , los cuales a la fecha han mandado la reducción de las fuerzas militares y el fortalecimiento de las fuerzas de seguridad ciudadana, a las cuales se le ha asignado asesores y capacitación extranjera para estar enmarcado dentro de las innovaciones de seguridad de estado procesando información, para la toma de decisiones en asuntos de seguridad que adoptan la fuerzas de seguridad nacional. Es importante resaltar, que dentro de la estructura de nuestro primer cuerpo de seguridad pública durante la administración del Presidente Álvaro Colom, se crea una institución encargada de la Inteligencia Estratégica del Estado -SIE- que recomienda y asesora al señor Presidente en la toma de decisiones.

¹⁹ Echeverría, Kolda, Banco Interamericano de Desarrollo, BID, INFORME DE LA SITUACIÓN DEL SERVICIO EN AMÉRICA LATINA, Washington, 2006,

Los basamentos legales que crea el funcionamiento de esta institución de inteligencia, asigna también entre sus funciones tareas que en la actualidad serían clasificadas como de inteligencia y contrainteligencia con el objetivo de prevenir atentados con las instituciones de Estado y contra la seguridad Nacional.

En este gobierno y en los anteriores, es predominante la ausencia de un organismo nacional encargado de la producción de inteligencia estratégica para el Estado, por lo que el presidente Álvaro Colom, no dudó en crear la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-. Se trata de dar más profesionalización a la Policía Nacional Civil, en este proceso y dentro de la coyuntura, se crea una Secretaría con una estructura de inteligencia, que copia parte del organigrama militar estadounidense.

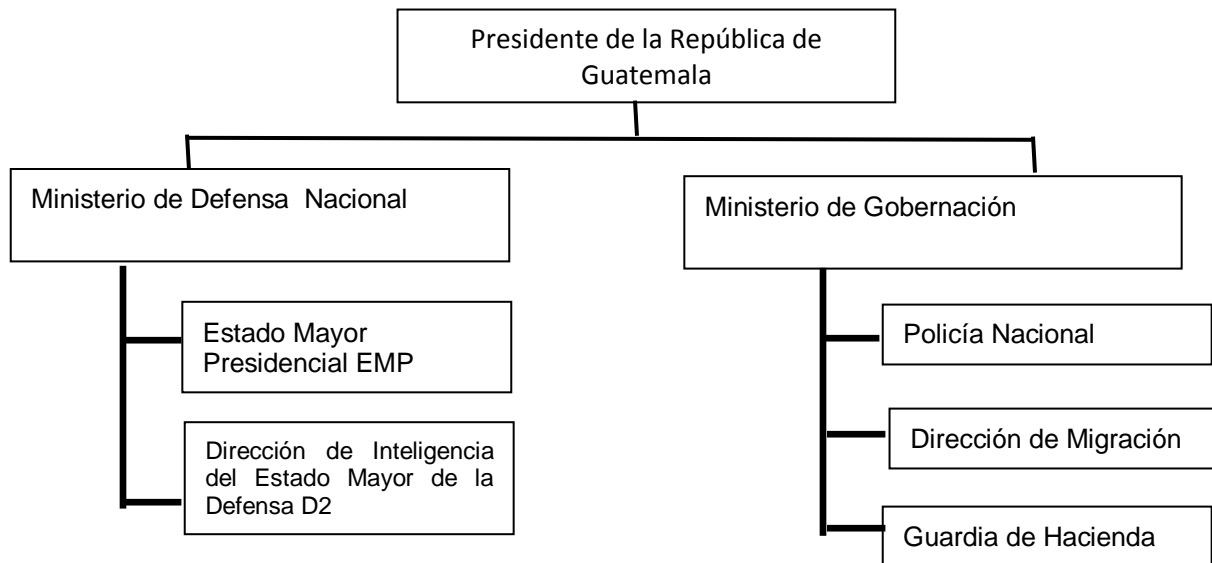
Este hecho representa el primer antecedente histórico de una institución encargada de la inteligencia estratégica del Estado, dedicado a la tarea de informar al Señor Presidente. Cabe hacer notar la total ausencia de un servicio nacional de inteligencia a parte del militar, que estuviese bajo el mando directo del Presidente de la República.

Esta Secretaría crea su propia organización de inteligencia, con especial énfasis en la búsqueda de información, procesarla y convertirla en Inteligencia Estratégica del Estado, para detectar aquellos elementos opositores al sistema político y por ende a la cabeza del país.

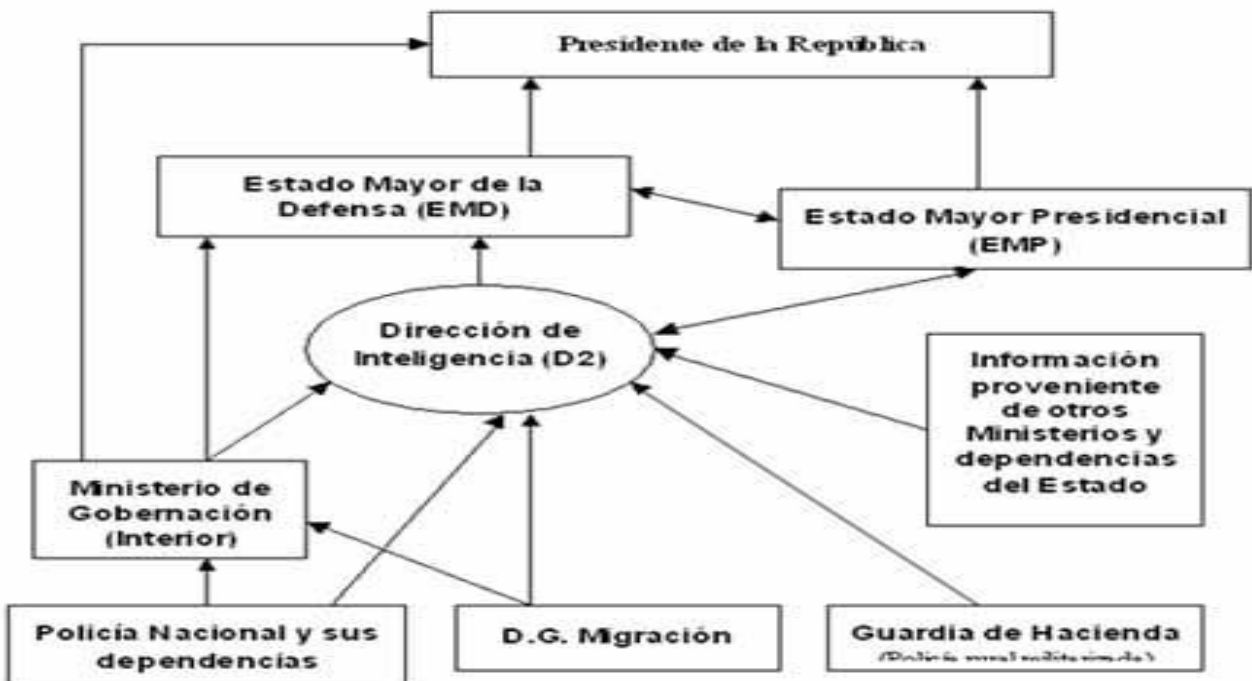
En principio, la unidad de inteligencia militar del Ministerio de la Defensa, se ha dedicado a recopilar información y dar seguimiento a las amenazas y riesgos de los grupos opositores a la estabilidad gubernamental que podrían haber sido catalogados como el enemigo interno que se tendría que combatir.

3.8.1 Los Servicios de Inteligencia antes de los acuerdos de Paz de 1997

Su estructura era la siguiente:



SISTEMA NACIONAL DE INTELIGENCIA Antes de los Acuerdos de Paz
Flujo de información



El sistema de Inteligencia militar (en adelante Inteligencia) de Guatemala fue diseñado con base en la Doctrina de Seguridad Nacional (DSN) aplicada en Latinoamérica dentro del conflicto Este-Oeste bajo los parámetros de la guerra total del Estado contra el comunismo. Este sistema no tuvo novedades en relación con los modelos de otros países latinoamericanos y en particular con los centroamericanos, inscritos en la política contrainsurgente.

El Ejército de Guatemala entendió por Inteligencia el producto que resulta de la búsqueda, registro, evaluación, análisis, integración e interpretación de toda la información disponible, la cual concierne a uno o más aspectos de las naciones extranjeras o de las zonas de operaciones y es significativa inmediatamente o en el futuro para la formulación de planes. Agrega que, la información incluye todos los hechos, documentos, material, fotografías, diagramas, mapas y reportes de observación de cualquier clase que aumente nuestro conocimiento de un posible o actual enemigo o zona de operaciones.

Sin embargo, en Guatemala no tuvo como única función la de buscar e interpretar información sobre las organizaciones guerrilleras. Aunque no se puede desconocer que la Inteligencia realizó actividades propias vinculadas con el enfrentamiento armado, este sistema sirvió esencialmente a intereses diferentes a los de la lucha contra la insurgencia. La Inteligencia fue el eje conductor de una política de Estado que aprovechó el escenario del enfrentamiento armado para controlar a la población, a la sociedad, al Estado y al propio Ejército y que se ejecutó mediante una estrategia político-militar fundada en mecanismos que desconocieron la Constitución y ley y violaron los derechos humanos.

3.8.2 Caracterización de la Inteligencia en el Estado de Guatemala.

Con el propósito de explicar cómo la Inteligencia se convirtió en protagonista de primer orden en la implementación de la política contrainsurgente del Ejército se presentaran ciertas características que permitan tener una idea de la concepción que se tenía de inteligencia en esa época de la vida del país.

Las características que se exponen estuvieron presentes a lo largo de todo el enfrentamiento. Sin embargo, fue a partir del Gobierno de Lucas (de julio de 1978 a marzo de 1982) en que muchas de ellas empezaron a definirse de manera más clara y se consolidaron como particularidades propias de este sistema. Esto ocurre así, ya que a partir de 1979 se inició una mayor profesionalización de la Inteligencia y se fortaleció para utilizarse con sentido estratégico. Como se verá, fue durante este Gobierno que la Inteligencia alcanzó un profundo conocimiento de las organizaciones guerrilleras; una mejor dotación de recursos de todo tipo; amplió su red de informantes; utilizó la Policía para sus propios objetivos, y comenzó ejercer un control más efectivo en las esferas militares, estatales y sociales.

Con esta caracterización se busca resaltar que la Inteligencia era un sistema muy sofisticado. A pesar de la compleja articulación de cada una de las siguientes características, se puede sostener que era un sistema estructurado, donde no hubo espacio para la improvisación y en la que cada asunto hizo parte de una laboriosa estrategia.

La Inteligencia con base en la Doctrina de Seguridad Nacional aplicó un concepto no convencional y distorsionado de enemigo interno que le permitió operar con métodos y técnicas que no respetaron la Constitución, la ley, ni los derechos humanos

Como una derivación típica de la Doctrina de la Seguridad Nacional, la Inteligencia dejó de ser un sistema de recolección y análisis de información exclusivamente táctico, para que a partir de sus interpretaciones estratégicas, el Estado Mayor de la Defensa Nacional pudiera determinar el tipo de operaciones contrasubversivas a realizar en el terreno. Fue fundamental dentro de su análisis estratégico sobre el enemigo interno, determinar quiénes eran los elementos de la población civil "que pretendían romper el orden establecido", considerándose básica esta información para la selección y supresión de los enemigos del régimen. Este sistema aplicó una noción de enemigo amplia y ambigua, que incluyó a todos aquellos que no apoyaron de manera decidida los intereses políticos imperantes.

Bajo el pretexto de perseguir inicialmente a los comunistas y posteriormente a los guerrilleros, durante el enfrentamiento armado la Inteligencia aplicó el refrán de "quien no está conmigo está en mi contra". Lo relevante, y en consecuencia grave, es que la Inteligencia señalaba quiénes eran los enemigos, quiénes no estaban apoyando los intereses dominantes al interior del Ejército, y para utilizar una expresión militar expuesta en los planes de campaña del Ejército, quiénes debían ser aniquilados. Desde el Comité Nacional de Defensa contra el Comunismo la Inteligencia calificó a los enemigos del Estado y manipuló la información en contra de los intereses constitucionales y legales de los guatemaltecos.

Es característica general de las agencias de Inteligencia de los diversos países que éstos organismos no realicen operaciones con base en la información que ellos mismos obtienen e interpretan. Las secciones de Inteligencia de un Estado Mayor, son asesores del Comando y no tienen mando de tropa ni facultad operativa.

Sin embargo, en Guatemala la Inteligencia realizó operaciones no convencionales, de carácter irregular, ajenas a cualquier orden legal. Los métodos y técnicas bajo los cuales operó no eran propios de un Ejército que respetara los derechos ciudadanos. Lo sucedido con la Inteligencia en Guatemala, como en la mayoría de los Ejércitos de Latinoamérica, fue una malformación de las tareas de Inteligencia.

La Inteligencia en Guatemala tuvo un papel importante en el combate de las organizaciones guerrilleras durante el enfrentamiento armado

No se puede desconocer que la Inteligencia golpeó al movimiento guerrillero. Una de sus tareas permanentes era la búsqueda y sistematización de información sobre las organizaciones guerrilleras, siendo su mejor fuente el propio adversario, para lo cual era fundamental su conocimiento profundo. Conocerlo no era fácil y era importante hacerlo tanto en su conjunto como en su individualidad, tanto a la organización como a sus integrantes. Sobre la organización, eran temas de interés los relacionados con concepciones, estructuras, funcionamiento, planes, métodos, puesto que uno de sus objetivos centrales era el de identificar, localizar, capturar y destruir sus medios y

recursos. Por esta razón, los miembros de Inteligencia constituyeron el personal militar que tenía mayor conocimiento sobre las organizaciones guerrilleras.

La Inteligencia empezó a lograr importantes resultados en la lucha contrainsurgente hacia principios de la década de los ochenta, con la ubicación y el desmantelamiento de las "casas de seguridad" de las diferentes organizaciones guerrilleras que prácticamente determinaron la eliminación de los frentes urbanos de la capital. El lema utilizado por los miembros de la Inteligencia por ese entonces fue el siguiente: "Para uno que madruga otro que no duerme".

3.8.3 Los Servicios de Inteligencia tras los acuerdos de paz de 1997

Se planteó la siguiente estructura:

Consejo Asesor de Seguridad CAS
Secretaría de Análisis Estratégico SAE
Ministerio de Defensa
Dirección de inteligencia del Estado Mayor de la Defensa D2
Ministerio de Gobernación
Departamento de Inteligencia Civil y Análisis de Información DICA
Policía Nacional de Guatemala
Servicio de Información Policial SIP
Departamento de Operaciones Antinarcóticos DOAN
Servicio de Investigación Criminal.



“El 29 de diciembre de 1996, el Gobierno de Guatemala y las fuerzas guerrilleras agrupadas en la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG) suscribieron el Acuerdo de Paz Firme y Duradera. Fue la culminación de un largo proceso de negociaciones que tuvo sus inicios en 1987, cuando el entonces Presidente de la República, Vinicio Cerezo, impulsó las primeras reuniones entre las fuerzas que habían estado enfrentadas desde la década de los años 60.

Este proceso afrontó numerosos obstáculos, entre ellos el rechazo del sector empresarial y la profunda desconfianza de los militares. No obstante, cobró forma a partir de 1994, cuando las negociaciones empezaron a concretarse en acuerdos, como el relativo a los derechos humanos y el reasentamiento de las poblaciones desarraigadas.

A estos siguieron los compromisos en materia socioeconómica y agraria, derechos e identidad de los pueblos indígenas, fortalecimiento del poder civil, las pautas para la reinserción y el relativo al esclarecimiento histórico, entre otros.

No es fácil resumir largos años de negociaciones, desencuentros, enfrentamientos, momentos de inminente ruptura y los complicados manejos que, finalmente, hicieron posible no sólo el cese de fuego y la reinserción a la vida legal de los insurgentes, sino, principalmente, dotaron al país y a la sociedad de una agenda estratégica para concretar transformaciones sociales, políticas y económicas postergadas por mucho tiempo. Los compromisos asumidos incrementaban el potencial de los cambios iniciados diez años atrás con la apertura democrática, el fin del régimen militar, el inicio de los gobiernos civiles, la puesta en Presidente de la Republica.

A pesar de lo controversial que iniciaron siendo los Acuerdos de Paz, un avance sustancial fue la modificación de la concepción de Seguridad, ya que se conformó una estructura eminentemente civil.”²⁰

3.8.4 Concepto y Tipos de Inteligencia

“**Concepto de la Inteligencia** El Centro para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas de Ginebra (DCAF) promueve el buen gobierno y la reforma del sector de seguridad. El Centro dirige investigaciones sobre buenas prácticas, alienta el desarrollo de normas apropiadas a nivel nacional e internacional, realiza recomendaciones de política y proporciona consejo en el país y programas de asistencia. Entre los colaboradores del DCAF se incluyen gobiernos, parlamentos, la sociedad civil, organizaciones internacionales y el conjunto de actores del sector de seguridad como la policía, el poder judicial, las agencias de inteligencia, servicios de seguridad fronteriza y las fuerzas armadas.

Se denomina inteligencia a la conciencia y comprensión de un estado de su entorno estratégico, lograda mediante la recopilación y el análisis de las fuentes de información secretas y públicas. Aparte de esto, inteligencia también puede denotar:

- Las organizaciones que generan ese conocimiento.

²⁰ Guatemala, el Post Conflicto Imperfecto y las Nuevas Amenazas para la Paz, Guatemala le postconflicto imparfait el les nouvelles menaces pour la paix.

- Las actividades a las que se dedican estas organizaciones.
- Los procesos organizacionales que dirigen estas actividades.
- El producto que resulta de estas actividades.
-

Propósito de los servicios de inteligencia en Guatemala.

Los servicios de inteligencia:

- Proporcionan análisis en áreas relevantes para la seguridad nacional.
- Dan alerta precoz de las crisis inminentes.
- Sirven a la gestión de crisis nacionales e internacionales ayudando a discernir las intenciones de los enemigos actuales o potenciales.
- Dan forma a los planes de defensa nacional y operaciones militares.
- Protegen secretos, tanto los de sus propias fuentes y actividades como los de otras agencias del estado.
- Puede actuar secretamente para influir en el resultado de acontecimientos en favor de los intereses nacionales.

Cómo se genera la inteligencia en Guatemala.

La inteligencia se genera en un proceso de cinco pasos: planificación, recopilación, procesamiento, análisis y producción y diseminación.

- **La planificación:** es la gestión del esfuerzo de producción de la inteligencia en su totalidad, incluyendo: La petición de inteligencia específica por parte del ejecutivo, del legislativo o de la propia agencia. La definición de las necesidades de datos pertinentes; La priorización de asuntos.
La identificación de actores estatales y no estatales que justifican la vigilancia.
- **La recopilación:** es reunir información usando métodos como: La inteligencia de fuente pública la recogida de información disponible abiertamente, como la proporcionada en los medios de comunicación y las revistas académicas; La inteligencia humana información recogida por agentes, tráfugas, diplomáticos; o de informes de operaciones de contrainteligencia, interrogatorios, discusiones

con personal extranjero.

La inteligencia técnica: datos e información recogidos a través de interceptores; control y localización de radios, microondas, radares y otros medios de emisión electromagnética; inteligencia de comunicaciones; inteligencia electrónica; inteligencia, telemétrica, inteligencia de señales de instrumentación extranjera; inteligencia, criptológica; inteligencia de firmas y medición; inteligencia de imágenes, inteligencia fotográfica y explotación de las redes informáticas.

La contrainteligencia se centra en impedir a los servicios de inteligencia extranjeros o a otros grupos controlados desde el extranjero que comentan espionaje, subversión y sabotaje contra el estado. Ello consiste en medidas defensivas, como investigaciones y vigilancia y medidas ofensivas, como dirigir operaciones para infiltrarse en estas organizaciones, engañarlas, desbaratarlas y manipularlas.

Algunos países también practican las acciones secretas. Se trata de influencia directa de condiciones internacionales de índole política, económica y militar, sin que ésta pueda atribuirse al estado. Las acciones secretas son una opción menos agresiva que la acción militar para alcanzar objetivos que otros medios de política y diplomacia no pueden conseguir.

Estas acciones incluyen, aunque no se limiten a esto: Propaganda; Apoyo a facciones políticas o militares extranjeras; Asistencia a gobiernos extranjeros; Interrupción de actividades ilegales en suelo extranjero.

- El **procesamiento** es la conversión de la información recopilada en un formato más adecuado para el análisis, mediante medios como la decodificación y la traducción.

- **El análisis y la producción** es la conversión de la información en productos de inteligencia acabados. Para que estos productos sean útiles, el análisis debe ser pertinente, oportuno y preciso. Deberían explicar cómo se ha llegado a sus conclusiones y, cuando fuera posible, cuáles han sido las fuentes utilizadas. Deberían explicarse los factores principales que apoyan el análisis, así como los resultados alternativos si estos factores cambiaran. Una inteligencia efectiva también deja claro lo que queda por saber.
- **La diseminación** es la distribución del producto de inteligencia ya acabado entre decisores y artífices de políticas previamente investigados o de algunos otros modos autorizados.²¹

Tipos de servicios de inteligencia existentes

“Entre los servicios de inteligencia cuyo mandato está basado en un área geográfica específica de operación se incluyen:

- Los Servicios de Inteligencia Extranjera o Externa que recopilan, analizan y generan inteligencia pertinente para la seguridad externa del estado y avisan de amenazas externas inminentes.
- Los Servicios de Inteligencia Interna, a menudo denominados servicios de seguridad, que recopilan y analizan datos pertinentes para la seguridad interna del estado y el mantenimiento del orden y seguridad pública.

Entre los servicios de inteligencia cuyas competencias están basadas en un asunto o ámbito específico se incluyen:

²¹ www.dcaf.ch Servicio de Inteligencia, CDAF, Conceptos y Tipos de Inteligencia

Los Servicios de Inteligencia de Defensa o Militar, que generan inteligencia pertinente para la planificación de la defensa y el apoyo a operaciones militares;

Los Servicios de Inteligencia Criminal, que generan inteligencia sobre el crimen organizado, la corrupción y actividades criminales para ayudar en la aplicación de la ley.

Los centros nacionales especializados, que se centran en asuntos en particular, como el estadounidense *National Counterterrorism Center (NCTC)* (Centro de Contraterrorismo Nacional);

Las Unidades de coordinación basadas en asuntos especiales, que reúnen varios actores de inteligencia y/u otras ramas del gobierno.

Para estados más pequeños, tener sólo una agencia de inteligencia “fusionada” es un modo de ahorrar recursos y de evitar la duplicación de esfuerzos. La española *CNI*, la holandesa *AIDV*, la turca *MIT* y la *OSA*, de Bosnia-Herzegovina, son ejemplos de intentos para superar la tradicional distinción entre operaciones en suelo nacional y extranjero.

En estados más grandes, con múltiples servicios de inteligencia, las competencias de las agencias de inteligencia se solapan a veces. De esta redundancia puede surgir una competición útil si puede revelar diferencias de opinión y poner en duda suposiciones innecesarias. Pero también puede resultar antieconómico, lo cual debería evitarse mediante una cooperación estrecha entre agencias.”²²

Niveles de Inteligencia en Guatemala:

- **Inteligencia Estratégica**

Toda aquella información que responde a los requerimientos de los Gobiernos Nacionales para tener una visión global de los asuntos políticos, económicos,

²² *Ibiden* pp.10-13

diplomáticos y militares, es necesaria para la preparación de políticas y planes en los niveles nacional e internacional. Este es el nivel superior de la inteligencia derivada de la información obtenida sobre el área más amplia posible, en respuesta a las necesidades percibidas por los gobiernos nacionales, a través de todo el espectro de asuntos militares, diplomáticos, políticos y económicos nacionales e internacionales.

- **Inteligencia Táctica u operacional**

Es la requerida por los mandos para el planeamiento y dirección de las operaciones de combate: Establecer posibilidades operativas o tácticas según corresponda, determinando características, limitaciones y vulnerabilidades del enemigo. Proporcionar los antecedentes necesarios para realizar operaciones de Inteligencia en apoyo a la Conducción Operativa o Táctica.

- **Inteligencia Económica y Tecnológica**

Tecnológica, es decir espionaje industrial o comercial (obtención de concesiones, recursos, contratos, inversiones...), se encuadra dentro de la inteligencia exterior. La búsqueda de información sobre las grandes decisiones de una compañía antes de ser puestas en práctica para elaborar una campaña contraofensiva (desde impedir la fusión o compra de varias compañías). O la utilización de información privilegiada subrepticamente obtenida para su utilización en el mercado financiero o comercial.

Inteligencia Empresarial.

Se trata de adaptar la metodología de la inteligencia (en especial la económica) al ámbito empresarial, es una área de carácter privado (hay empresas especializadas en estos servicios), y creciente. La mayor parte de las corporaciones modernas tienen secciones de planificación estratégica que requieren servicios de inteligencia.

3.8.5 Marco Institucional y el desarrollo de la Inteligencia civil y estratégica

“La Secretaría de Análisis Estratégico, (SAE) es parte de la organización institucional del Estado de Guatemala y fue concebida en las negociaciones del Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática, firmado en septiembre de 1996. Legalmente está concebida como una instancia del Ejecutivo con carácter estrictamente civil cuya principal función es proporcionar al Presidente de la República asesoría para prever riesgos o amenazas de distinta naturaleza para el Estado y sus habitantes.

Las actividades que esta institución realiza también se enmarcan dentro de lo establecido por la Ley del Organismo Ejecutivo, la cual señala con claridad las competencias para esta Secretaría. En el Acuerdo que contiene el Reglamento Orgánico Interno emitido en abril del 2001 recoge la visión y misión de la Secretaría, así como su forma de organización y funcionamiento.

La SAE, sufre un proceso de transición y se convierte en Secretaria de Estado, según, Acuerdo Gubernativo 413-2008, de fecha 30 de diciembre 2008, se aprueba el Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. Su naturaleza es civil y actúa bajo la responsabilidad directa del Presidente de la Republica, por conducto del Secretario de Inteligencia del Estado y tiene como propósito Asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, la Inteligencia de Estado, integrada mediante la Coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, así mismo promover relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia, nacionales e internacionales, afín de obtener información mediante los procedimientos especiales, con control judicial, que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus Instituciones y habitantes.

Considerando el Decreto 18-2008 Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad en su Artículo 27 establece que la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, es la

responsable de producir la inteligencia en los campos estratégicos, respetando el ámbito de competencia de las demás instituciones del sistema.

La Secretaría de Análisis Estratégico se crea a raíz de los compromisos establecidos en los acuerdos de paz como una forma de separar la inteligencia estatal de las fuerzas armadas, el concepto de esta separación era dividir la inteligencia estratégica de alto nivel, adjudicada a un ente civil, de la inteligencia aplicada a la seguridad interna, también civil y principalmente policíaca, reduciendo la gestión militar a lo referido a las amenazas armadas externas.

En el cumplimiento de los compromisos de los acuerdos de Paz se crea la Secretaría de Análisis Estratégico (SAE), según el acuerdo gubernativo número 663-98, como una dependencia de apoyo a las funciones del Presidente de la República. Pese a la intención original, las primeras administraciones de la SAE continuaron con influencia militar.

Fue hasta la administración de Alfonso Portillo, entre los años 2000 y 2003, que la SAE inició su conformación en el sentido previsto por los Acuerdos de Paz. Aquí se le daba a la SAE el carácter civil y su propósito era brindar apoyo en la toma de decisiones del Presidente de la República.

En el año 2007, la Secretaría de Análisis Estratégico (SAE), inició una «depuración» de la dependencia. Teniendo como objetivo diagnosticar y evaluar el desempeño de la institución y transformarla en una nueva Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; Anticipándose a la aprobación de la Ley Marco de Seguridad. Se buscaba revisar la estructura de la SAE y su capacidad para producir inteligencia y que con la transformación, ésta iniciara a funcionar como Secretaría de Inteligencia Estratégica. En este sentido las autoridades de turno derogan el acuerdo gubernativo 154-2001 y cobra vigencia el acuerdo 496-2007, con una estructura similar a la actual.

Desde su creación, la SAE se ha visto en el centro de las intrigas y pugnas políticas de los gobiernos, esto en parte a que siempre se respaldó con acuerdos gubernativos, los

cuales no le daban la solidez institucional y se dejaba en manos de la voluntad política de los gobiernos de turno. Sin embargo en año 2008, se aprueba la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, en la cual se suprime a la SAE y crea la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, según decreto número 18-2008, dándole solidez institucional.

3.8.6 Surgimiento de seguridad democrática integral

En una primera acepción, seguridad es la capacidad de dar respuesta efectiva a riesgos, amenazas o vulnerabilidades, y estar preparados para prevenirlos, contenerlos y enfrentarlos. La seguridad es una condición de carácter aspiracional que identifica una situación de ausencia o disminución de riesgos para un determinado entorno social y natural.

El término Seguridad Democrática indica la condición de bienestar que se genera por la acción de desarrollo que promueve el Estado, y la definición de políticas de desarrollo cuyas medidas específicas están destinadas a procurar la condición de bienestar. El término políticas de seguridad se limita a las medidas destinadas a contrarrestar los riesgos y amenazas que se presenten sobre las condiciones de vulnerabilidad de la sociedad y sus instituciones.

Ubicados en este marco conceptual, *seguridad preventiva* es la condición que se genera por la capacidad del Estado de promover condiciones de bienestar para la sociedad, mitigando las vulnerabilidades que la afectan y que limitan el bienestar general; *seguridad reactiva* es la condición que se genera por la capacidad del Estado de contener o detener las amenazas específicas que atenten contra dichas condiciones y afectan el estado de bienestar de la sociedad.

En referencia a la seguridad reactiva, es conveniente tener en cuenta que lo que califica la existencia de una situación de seguridad o inseguridad, es la presencia o ausencia de una política efectiva destinada a contener o detener riesgos y amenazas.

Una condición de seguridad se da cuando la existencia de riesgos o amenazas al bienestar son establecidas, neutralizadas o contrarrestadas mediante la acción de las políticas del Estado en materia de seguridad. Al contrario, una condición de inseguridad destaca la existencia de riesgos o amenazas contra los que no se dispone de medidas efectivas para contrarrestarlos.

3.8.7 De la Seguridad Nacional a la Seguridad Democrática

“A partir de la creación de los Estados- Nación la formulación e implementación por los Estados de políticas específicas en el ámbito de la seguridad, corresponden a complejas elaboraciones de cuerpos teórico-conceptuales que tienen sus referentes en dos tipos de orígenes, por un lado el propio proyecto de Nación y, por otro, de su nivel y forma de inserción en la comunidad internacional. Determinante, la ubicación geoestratégica de Guatemala que la coloca en un área fundamental, lo cual significa enfrentar las presiones en torno a las políticas internas y externas, producto de las relaciones asimétricas de poder que se establecen.

La seguridad nacional es, más que la existencia de regímenes de Seguridad Nacional, un *clima político* cuya acción es todavía determinante en la vida política actual latinoamericana y en los Estados Unidos de Norteamérica.

La Doctrina de Seguridad Nacional encuentra sus fuentes centrales en tres factores políticos y en uno económico con efectos políticos la guerra fría y su corolario de guerra total, la guerra contrainsurgente que orientó la reconfiguración de los aparatos armados latinoamericanos después de la Revolución Cubana; el dominio geopolítico norteamericano en América Latina; y el hecho que el crecimiento mundial de la economía.

En resumen, “una definición de Seguridad Nacional para los Estados Unidos, es la capacidad de desarrollar los objetivos de la élite de poder estadounidense sin interferencia de otros países, aunque casi siempre, esos objetivos están más allá de *las fronteras de Estados Unidos*. La principal consecuencia de esta visión doctrinaria fue la superposición de las Agendas de Seguridad y Defensa y, con ello, una situación

de hibridez conceptual entre ambas categorías analíticas. Identificándose al “*enemigo interno*” como todo elemento que atentará contra “el orden político del Estado”, se justificó el uso de todos los recursos a su alcance, incluyendo a la institución militar, en su contra”.²³

“Para Guatemala los excesos de esta manipulación teórica y su expresión en la práctica tuvieron un alto costo, no sólo en vidas sino en términos de la construcción-destrucción de la organización societaria, pues minó toda posibilidad de expresión en un marco democrático, y con ello se debilitaron sustantivamente las fortalezas y legitimidad que son indispensables para un Estado de Derecho

A partir del inicio del decenio de los años noventa el concepto de seguridad comenzó a ser transformado. El tradicional enfoque estado-centrista, donde el concepto de seguridad se refiere a la protección de la soberanía y el territorio de un estado ante amenazas externas o internas, se ha visto superado por nuevas concepciones de seguridad que, por el contrario, colocan al ser humano como sujeto principal.

Las fuentes conceptuales que hacen referencia a este enfoque se vinculan en términos de la conceptualización de la seguridad humana como eje de la seguridad del Estado, como son:

- La Constitución Política de la República en sus artículos 1 y 2 indica que: “El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común. Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.
- El Tratado Marco de Seguridad Democrática, que recoge el concepto de “*seguridad democrática*”, cuyos ejes son el fortalecimiento del poder civil, el pluralismo político, la libertad económica, la superación de la pobreza, la promoción del desarrollo sostenible, la protección del consumidor, del medio

²³ José, Comblin, DOCTRINA DE SEGURIDAD NACIONAL, Editorial Nueva Década, San José, Costa Rica 1998

ambiente y del patrimonio cultural, erradicación de la violencia, corrupción, impunidad, el terrorismo, la narcoactividad y el tráfico de armas, el balance de fuerzas entre la situación interna de cada Estado y la cooperación entre los países de la región.

En el Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática, firmado por el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca, (URNG), en septiembre de 1996, se establece que “la seguridad es un concepto amplio que no se limita a la protección contra las amenazas armadas externas, a cargo del Ejército, o a la protección contra amenazas al orden público y la seguridad interna, a cargo de la Policía Nacional Civil. En este mismo acuerdo se identifica como factores de riesgos y amenazas para la convivencia democrática, la paz social y el orden constitucional: los desequilibrios sociales y económicos, la pobreza y la pobreza extrema, la discriminación social y política y la corrupción, entre otros.

Para el caso de Guatemala se ha optado por un concepto amplio de seguridad, que incorpora en su agenda una serie de elementos de riesgo que pudieran afectar las condiciones de bienestar económico, político y social de la sociedad, superando mediante esta reformulación las interpretaciones estatocéntricas, para establecer que el bien a defender por la acción de seguridad del Estado es, prioritariamente, la persona humana. Sin embargo, dado el generalizado contexto de subdesarrollo de nuestra sociedad, esta ampliación implicaría superponer la agenda de seguridad a la de desarrollo.”²⁴

3.8.8 Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto 18-2008

“La Constitución Política de la República de Guatemala establece que el Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia y que su fin supremo es la realización del bien común y se definen como deberes del mismo garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el

²⁴ Arnoldo, Brenes, AMENAZAS A LA SEGURIDAD EN CENTROAMERICA: ¿se justifican las respuestas militares? En Diálogo Centroamericano, www.arias.or.cr/documentos/cpr/dialogo 3htm, julio 2000

desarrollo integral de la persona. Por lo cual se hizo necesario la creación de un Sistema Nacional de Seguridad, que debía de estar sustentado en los principios y normas legales, tratados y convenios internacionales, para dar viabilidad y que de esta forma se pudiera cumplir con los objetivos establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala.

En consecuencia de ello, el Congreso de la República de Guatemala aprobó el once de marzo de 2008, la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, el Organismo Ejecutivo lo sancionó y la publicó el quince de abril de 2008, cobrando vigencia noventa días después.

El objetivo del Decreto 18-2008, es establecer las normas jurídicas de carácter orgánico y funcional necesarias para la realización coordinada de las actividades de seguridad interior, exterior y de inteligencia, que en forma integrada, sistematizada, eficiente y eficaz esté en capacidad de anticipar y dar respuesta efectiva a riesgos, amenazas y vulnerabilidades, a fin de estar preparado y prevenirlos, enfrentarlos y contrarrestarlos en observancia de la Constitución Política de la República, con el respeto de los derechos humanos y el cumplimiento de los tratados internacionales ratificados por Guatemala.

Considerando que los riesgos y amenazas que enfrenta la seguridad plantean una mayor complejidad, es necesario fortalecer y estrechar la coordinación entre las instituciones competentes en el ámbito de seguridad. Se crea el Sistema Nacional de Seguridad, cuya finalidad es dar coherencia, coordinación y funcionamiento, así como contribuir al fortalecimiento de las instituciones del Estado, la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades que impidan al Estado cumplir con sus fines, integrada por: Presidencia de la República, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Gobernación, Ministerio de la Defensa Nacional, Procuraduría General de la Nación, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED), Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIE), Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República (SAAS), cada una de las instituciones estará limitada a su propio ámbito de actuación.

De la misma forma se crea el Consejo Nacional de Seguridad como máxima autoridad del Sistema Nacional de Seguridad, lo preside el Presidente de la República quién toma las decisiones y además lo integran: Vicepresidente de la República, Ministro de Relaciones Exteriores, Ministro de Gobernación, Ministro de la Defensa Nacional, Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, Procurador General de la Nación, adicionalmente se crea el Sistema Nacional de Inteligencia, cuya responsabilidad es la de producir inteligencia y conducir la contrainteligencia, trasladándola a las respectivas autoridades superiores, de conformidad con las atribuciones asignadas por la ley y demás disposiciones pertinentes, está integrado por: La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIE), Dirección de Inteligencia Civil del Ministerio de Gobernación (DIGICI), la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional del Ministerio de la Defensa Nacional. La Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado, coordina el Sistema Nacional de Inteligencia y actúa bajo la autoridad del Consejo Nacional de Seguridad.

3.9 Funciones específicas de la SIE

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. Es la responsable de producir la inteligencia en los campos estratégicos, respetando el ámbito de competencia de las demás instituciones del Sistema. Su naturaleza es civil y actúa bajo la responsabilidad directa del Presidente de la República.

Sus funciones específicas son: Coordinar el Sistema de Inteligencia del Estado, Asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad la inteligencia de Estado integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, proporcionar la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad, para posibilitar el desarrollo de las tareas de formulación y planificación de la Política Nacional de Seguridad y de la Agenda Estratégica de Seguridad.

Dar seguimiento a la Agenda de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación, mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción, realizar los análisis estratégicos y formular los

escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes, dirigir la actividad de contrainteligencia que consiste en prevenir y detectar actividades de inteligencia de actores representan amenazas o riesgos, promover las relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia nacionales e internacionales en su condición de ente coordinador del sistema de inteligencia de Estado, desarrollar y aplicar los oportunos procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente de su personal así como las causas de baja en el servicio.

3.9.1 Reglamento orgánico interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, Acuerdo gubernativo 413-2008

El Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado tiene por objeto establecer las normas relativas a la estructura, organización y funcionamiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; cuya naturaleza, le otorga la responsabilidad de producir la inteligencia en los campos estratégicos, respetando el ámbito de competencia de las demás instituciones del Sistema, es de carácter civil y actúa bajo la responsabilidad directa del Presidente de la República, por conducto del Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado. Para los efectos del presente Reglamento, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado puede abreviarse SIE.

En su ámbito de inteligencia del Estado, debe contar con la capacidad de articular en los ámbitos de funcionamiento establecidos en la ley, la información e inteligencia de amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas, en donde todas las instituciones del Organismo Ejecutivo deben proporcionar la información que esta requiera, sobre asuntos de su competencia, quedándole prohibido realizar operaciones derivadas de sus propias investigaciones.

Los informes y registros se consideran de circulación limitada los antecedentes, informaciones y registros que obren en poder de la SIE y de su personal, cualquiera que sea su cargo o la naturaleza de su vinculación jurídica con esta. El personal de servicio de

la SIE, cuando se encuentre de turno puede portar armas de fuego en todo el territorio nacional.

Para el debido cumplimiento de sus funciones, la SIE se integra con los siguientes órganos administrativos:

Despacho Superior:

Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado; Subsecretario Técnico de Inteligencia Estratégica del Estado; y, Subsecretario Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado.

Administración funcional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, SIE.

- **Direcciones técnicas:** Dirección de Inteligencia; Dirección de Análisis Estratégico; Dirección de Asuntos Territoriales; Dirección de Asuntos Coyunturales; Dirección de Opinión Pública; Dirección de Seguimiento a Riesgos y Amenazas; Dirección de Contrainteligencia; y, Dirección de Informática.
- **Direcciones administrativas:** Dirección de Asuntos internos y Seguridad; Dirección Financiera; y, Dirección de Recursos Humanos.
- **Órganos de control y asesoría:** Unidad de Auditoría Interna; Unidad de Asesoría Jurídica; y, Unidad de Capacitación y Becas.

El Secretario de inteligencia Estratégica del Estado es la autoridad máxima de la SIE y el responsable de su Dirección y Administración; así como el responsable de coordinar el Sistema Nacional de Seguridad.”²⁵

²⁵Decreto 18-2008, Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Congreso de la República de Guatemala, C.A, diciembre de 2008

3.10 Elementos culturales que inciden en la eficiencia y eficacia del recurso humano dentro de las organizaciones.

El Capital Humano y la Gestión por competencia, competencias laborales en la Administración pública, gestión por competencias en la Administración pública, diferentes dimensiones de las competencias laborales, gestión de Recursos Humanos por competencias, desempeño laboral por competencia en la Administración Pública.

3.11. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Bases para la gestión de recursos humanos en la por Competencias:

El proceso de Globalización por el que está atravesando el mundo, unido al avance de la tecnología, ha hecho que los países tomen medidas adecuadas para enfrentar esos retos de manera que puedan competir con los países más desarrollados.

Debido a lo anterior resulta claro que una condición primordial para el éxito de las organizaciones es la capacidad de cambio que tengan, es decir; las empresas y organizaciones deben ser capaces de reorganizarse y elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos; así mismo deben poner mayor importancia al tema de la planeación estratégica y al trabajo por objetivos buscando obtener el liderazgo, sea cual fuere el tema que implementa dentro de su organización.

“Es importante comprender que la estrategia, los objetivos estratégicos y las competencias, son parte de un sistema de administración, cuando se habla de cambio y capacidad de cambiar, lo más importante es que estos se han desarrollado no para existir en la mentalidad de las autoridades o ejecutivos, sino para darse cuenta, conocerlo y ponerlos en práctica.

Los obstáculos para que el cambio se de en las organizaciones son variados, sin embargo pueden clasificarse en:

- **Recurso Humano:** son pertinentes al elemento humano de las organizaciones e instituciones, entre ellos; competencias, motivación, cooperación.

- **Estructura Organizativa:** entre estos se puede contar la descentralización, versus la centralización, el alcance del control, así como problemas sobre sistemas de comunicación y autoridad.
- **Proceso de Toma de Decisiones:** el problema principal lo general la pregunta: ¿cómo se toman la decisiones y cómo deberían tomarse?
- **Impacto de la tecnología:** cómo se encuentra relacionado con los avances tecnológicos y como se ven reflejados en las organizaciones.

Es importante que el responsable de Recursos Humanos, conozca la realidad de su institución, para poder tomar acciones en busca del cambio, así como cumplir con los estándares y exigencias que se le plantean, disminuir los costos asegurando la calidad y generar ventajas competitivas a través de nuevas estructuras organizacionales, innovaciones tecnológicas, así como una mayor exigencia en cuanto a su recurso humano.

Las instituciones de hoy necesitan contar con personas que demuestren ser capaces de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que la deficiencia de una empresa o institución a otra, no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa lo que hace la diferencia, es la calidad de su Recurso Humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

Las organizaciones deben estar preparadas para plantear, diseñar y desarrollar ventajas competitivas, que les permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico.

Estas ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del Recurso Humano. La competitividad no es un producto de la casualidad ni surge espontáneamente, se crea y logra con la colaboración de todos los integrantes de la institución al igual de la sociedad en general.

Ambos impulsan a la organización a innovar y mejorar continuamente, es por esta razón que la gestión del recurso humano juega un papel importante dentro de la cadena de valor, ya que constituye un proceso integrado que conduce al desarrollo de la organización para obtener beneficios.

El que una organización adquiera ventaja competitiva, exige que la cadena de valor se gestione como un sistema, no como una colección de partes separadas, la misma está conformada por los proveedores (los que aportan los insumos), los distribuidores (llega el producto al consumidor final), compradores o los que requieren el servicio y por la cadena de valor de la misma institución.

La nueva gestión de la institucional, debe partir de la organización, de la planificación, lo cual para los fines prácticos se considera como la toma anticipada de decisiones, que se lleva a cabo considerando el futuro, al adelantarse a sus efectos o consecuencias.

Para garantizar la eficacia del proceso de planeación se utilizan 3 instrumentos: planes, programas y proyectos.”²⁶

3.11.1 Recursos, capacidades y Aptitudes centrales

“Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

Recursos

Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, y en las instituciones públicas, es la generación de valor, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros. Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos.

²⁶ Cruz Muñoz, Peggy Karen, Vega López, Georgina, GESTIÓN POR COMPETENCIAS “UNA NUEVA HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO”

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

- **Capacidades**

Representan la habilidad de una persona para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional y lograr una condición deseada.

Las capacidades base de una organización están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas instituciones, han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es la suma de lo que saben todos los empleados de una institución y le da un margen competitivo en el mercado.

- **Aptitudes Centrales**

Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una Organización en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales, constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo.

No todos los recursos y capacidades de una Institución son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico requiera conocer todos los recursos de su organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.

Existen cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales.

- **Valiosa:** Ayuda a la Institución a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades.
- **Costosa de Imitar:** las otras Institución no pueden desarrollarlas con facilidad.
- **Rara:** son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales.
- **Insustituible:** no tienen equivalente estratégicos. Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces se está frente a una ventaja competitiva sostenible.”²⁷

Cadena De Valor

La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la Institución. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las Instituciones entienden mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor.”

3.11.2. Gestión del Conocimiento

“La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, dicho concepto, tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta, éste un concepto dinámico o de flujo. Se puede agregar que es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

²⁷ Ibidem, pp 27-37

3.11.3 Certificación de Competencias:

“Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido”²⁸

3.11.4. Obtención de recurso humano: reclutamiento, selección y socialización

“Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos, con el macro objetivo organizacional buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la Institución.

La primera política que contempla cualquier departamento de recursos humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos trabajadores. Si bien mucho se ha investigado en ese tema, especialmente cuando las organizaciones tienden a tecnificarse o expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se acrecienta, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para dar con la persona adecuada para el puesto ofertado, no se quiere ahondar en cual técnica es mejor para realizar dicho proceso, sino más bien, interesa hacer un análisis sobre el fondo del proceso en sí.

- **Enfoque tradicional**

Lo siguiente refleja cómo se define desde el punto de vista tradicional el Proceso de Reclutamiento y Selección:

El proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de

²⁸ Ibídem, pp.41-43

Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico

- **Introducción de la variable competencias**

Al momento de introducir en la Gestión del Recurso Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los Procesos de Reclutamiento y Selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Se tiene entonces que el reclutamiento y selección basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección. Las diferencias con el proceso tradicional de reclutamiento y selección pueden resumirse en:

- El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización.
- Considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización? :

Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que ésta necesita es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo “lo que esta Institución necesita de su gente” que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables; en los modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su forma de relacionarse con los otros, sus actitudes. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en esta parte competencias del tipo: “Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje”.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software.”²⁹

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la Institución debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores;

²⁹ *Ibíd*em, pp. 45-50

principalmente en la aplicación y gestión de los distintos procesos de recursos humanos, como siguen: Análisis y descripción de los cargos, planeación y distribución, planes de carrera y evaluación de desempeño.

- **Descripción y análisis de puestos:**

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.

La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal, que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto; esta información se utiliza posteriormente cuando se lleva a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus recursos humanos.

- **Plan de carrera:**

Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.
- Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan
- Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.

- Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.
- Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.
- Un mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.

Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales competencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos. Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.”³⁰

- **Planeación y distribución de recursos humanos:**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización al personal adecuado en el momento adecuado.

- **Evaluación de desempeño:**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de

³⁰ Werther, W; Davids, H. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS 1995

desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Mantenimiento y desarrollo: capacitación y compensación:

Capacitación: Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una basta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si es verdaderamente necesario y, en ese caso, qué debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal.

Compensaciones: se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios, becas de estudio, bonos de producción, y todos los beneficios no monetarios, alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud,³¹

³¹ Ibidem,

Introducción al tema de la variable competencias

La capacitación:

Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de las mismas, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada una. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia. El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.

La instrucción es individualizada al máximo posible. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.

La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.

El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes; lo recomendable es trabajar con grupos de veinte personas. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones. Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias. La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte teórica, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en

el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidas.

- **Compensaciones:**

Es compensar sobre la base de cada trabajador y al desempeño efectuado; esto nace del surgimiento de un nuevo sistema basado en ese enfoque ya que con esto el factor clave de éxito pasa a ser competencias, es aquí donde es imprescindible configurar un programa de incentivos y recompensas premiando el nivel que el trabajador posee.

Si bien esta nueva idea parece sencilla de realizar, en la práctica no lo es ya que comienza a derrumbarse el paradigma de remunerar a las personas por el puesto de trabajo que ocupan y pasa a desplazarse por uno nuevo el cual es remunerarlos por las habilidades y las competencias que demuestran tener, es a raíz de esto que surge la necesidad de reconocer de un modo más importante las capacidades y cualidades de los trabajadores. De todas formas si las instituciones deciden hacer suya la idea de remunerar a sus empleados basándose en las competencias que desarrollan, es primordial un compromiso general de ellas y crear una nueva política de remuneraciones; es menester comenzar a basarse en estas nuevas políticas puesto que de no ser así la institución no obtendrá los beneficios acordados.

- **Control y evaluación.**

- **Control:**

Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

- **Evaluación:**

Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una institución se conoce la forma en que se administran los recursos humanos. Su objetivo es garantizar

que los gerentes operativos y los jefes especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que mantengan una fuerza efectiva de trabajo.”³²

3.11.5 COMPETENCIAS INVESTIGADAS EN LA SECRETARÍA. ³³

Orientación hacia el logro: Supone trabajar bien, buscar la excelencia. Clara orientación hacia los resultados, la competitividad, la eficiencia y metas que supongan un reto.
Interés por el orden, la exactitud y la calidad: Tendencia a reducir la incertidumbre del entorno, control, interés por la claridad y mantenimiento de una línea a seguir.
Flexibilidad: Capacidad de adaptación y de trabajar con eficacia en multitud de situaciones, con diversos individuos o grupos, de apreciar los diferentes planteamientos, de adaptarse a las situaciones mientras cambia o los cambios dentro de la propia institución.
Búsqueda de información: Curiosidad latente, deseo de saber más. Esforzarse por encontrar más información para el análisis de temas y problemas.
Delegación: Capacidad de asignar trabajos a personas dependientes con el objetivo de una mayor motivación del personal y una mejora en la gestión de los trabajos.
Impacto e influencia: Actuar con la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar en los demás. Influencia estratégica, persuasión para alcanzar los objetivos, influencia colaboradora.
Comprensión de la organización: Capacidad para comprender las relaciones de poder en las organizaciones, habilidad para identificar las personas responsables de la toma de decisiones y las personas que les influyen.
Orientación hacia el servicio al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, tanto internos como externos, y descubrir sus necesidades. Énfasis en comprender para ayudar o servir a los demás, enfoque a las necesidades de los clientes.
Asertividad: Intención de conseguir que otros hagan lo que uno desea, decirles lo que tienen que hacer. No es persuadir o convencer, pero tampoco se refiere al uso inadecuado del poder.
Desarrollo de personas: Capacidad de enseñar o fomentar el desarrollo de los colaboradores más por la intención y el efecto del desarrollo que por el interés de tener un papel formal de desarrollador.
Trabajo en equipo y cooperación: Intención clara de trabajar de manera cooperativa, de formar parte de un equipo.
Liderazgo: Intención de asumir el papel de líder, implica el deseo de conducir a otros. Se relaciona con una posición de autoridad formal, normalmente.

³² Ibídem

³³ Signe, Spencer y Spencer, Jr, CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES, Modelos para un Desempeño Superior. 1993

<p>Confianza en uno mismo: Mantener el rendimiento adecuado ante el desánimo, escepticismo o indiferencia. Creencia en la propia capacidad para terminar una tarea. Decisión, deseo de asumir responsabilidades.</p>
<p>Autocontrol: Permite a una persona mantener un nivel de desempeño adecuado bajo condiciones hostiles o de stress. Mantener emociones bajo control y contrarrestar las acciones negativas cuando se trabaja en condiciones de presión.</p>
<p>Aprendizaje de los errores: Capacidad para admitir y aprender de los errores cometidos en un proceso de retroalimentación que mejore la capacidad profesional del individuo.</p>
<p>Compromiso con la organización: Deseo y capacidad del individuo para someter su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Se manifiesta poniendo la misión corporativa por delante de las propias necesidades o prioridades personales.</p>
<p>Iniciativa: Preferencia del individuo por pasar a la acción, hacer más de lo necesario o de lo que se espera de uno en el trabajo. Proactividad.</p>
<p>Comunicación: Capacidad para la comunicación escrita y fundamentalmente, oral para realizar presentaciones, charlas o entrevistas de alto nivel.</p>
<p>Planificación y organización: Capacidad para establecer procesos de planificación y ordenar adecuadamente el trabajo, evaluando las obligaciones asumidas y los recursos disponibles para llevarlas a término cumpliendo los objetivos.</p>
<p>Razonamiento estratégico: Capacidad para comprender las tendencias del entorno, amenazas de competidores, puntos fuertes y débiles de la organización.</p>
<p>Gestión del cambio y las relaciones: Permite comunicar una visión estratégica de la institución a sus miembros y establecer relaciones en redes complicadas necesarias para el éxito en la gestión de la organización.</p>

3.11.6 PERFIL IDEAL DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA SECRETARÍA DE INTELIGENCIA.

PUESTO	COMPETENCIA
EJECUTIVOS (Secretario y Subsecretarios)	Razonamiento estratégico Liderazgo para el cambio Gestión de Relaciones
DIRECTIVOS (Directores, Subdirectores y Jefes de área)	Flexibilidad Introducción al cambio Sensibilidad interpersonal Delegación de responsabilidades Trabajo en equipo Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
EMPLEADOS (Técnico y operativo)	Flexibilidad Motivación para buscar información y capacidad de aprendizaje Orientación al logro Capacidad al trabajo bajo presión. Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios Orientación al servicio al cliente
Fuente: Competencias laborales según puesto, (Hooghiemstra), cuadro elaborado por el Mcs Nery Díaz, Director de Asistencia técnica regional, INAP, Guatemala, septiembre, 2011	

CAPÍTULO IV

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la investigación de campo realizada, a través de una entrevista, apoyada con dos boletas diseñadas para obtener información, primeramente se estableció un diagnóstico de la existencia y funcionamientos de procesos y de una gestión de competencias laborales en la Dirección de Recursos Humanos, en segundo lugar un análisis del contexto organizacional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; como ente coordinador del Sistema Nacional de Seguridad y posteriormente, y como producto de los resultados obtenidos se presenta un modelo de gestión del sistema de Recursos Humanos por competencias laborales, que sirva de base para mejorar el desempeño de trabajo del personal que conforma la Secretaría y los Organismos de inteligencia que integran el Sistema Nacional de Seguridad del Estado.

Para obtener la información se seleccionaron cuatro Direcciones estratégicas de la institución; Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Dirección Financiera y Dirección de Asuntos Internos y Seguridad, como unidades de análisis.

Las competencias laborales que se tomaron en cuenta en la presente investigación, se relacionan con capacidades, conocimientos y habilidades básicas que requiere una gestión, que asegure la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de una institución.

Previo al análisis y síntesis de las competencias mencionadas, se realizó un diagnóstico del funcionamiento y aplicación de competencias laborales en los procesos actuales de la Dirección de Recursos Humanos, dentro de la Secretaría, y además un análisis organizacional relacionado con la existencia y conocimientos de la naturaleza de la institución, el marco estratégico y filosófico de la secretaría.

Posteriormente para el análisis y síntesis de los resultados, las competencias se clasificaron en cinco grandes grupos; grupo 1, competencias enfocadas a logros, que incluyen; competencias a logros y resultados, flexibilidad, búsqueda de información orientación al servicio al cliente, influencia e impacto de la dirección de SIE, hacia los

trabajadores para logro de objetivos y metas. Grupo 2, competencias de organización y planificación: que incluye. Competencias de pensamiento estratégico, planificación y organización, comprensión de la institución, interés por el orden, exactitud y la calidad, capacidad para delegar y distribuir tareas, promoción de programas de capacitación; grupo 3, competencia de trabajo en equipo, que incluye, trabajo en equipo y cooperación, compromiso con la institución, comunicación, gestión del cambio y de relaciones, cultura de reconocimiento de capacidades y habilidades de personas; grupo 4, de competencias relacionadas con liderazgo, que incluye aprendizaje de errores, asertividad en el aporte de talento de los trabajadores para las tareas asignadas, existencia de programas de desarrollo y crecimiento personal, en la Secretaría, Seguridad y confianza de los trabajadores por asumir otras tareas y responsabilidades en la Secretaría y estilos de liderazgo; y la número 5, se refiere a la existencia de competencias técnicas que incluyen, sistema de control de todos los empleados personal contratado basado a un sistema de selección por competencias técnicas, idóneas al puesto, verificación de referencias laborales, personales y crediticias, previo a contratación de personal, administración de Polígrafo en el proceso de selección, existencia de perfiles de puestos, basados en competencias laborales, aplicación de una gestión de Recursos Humanos por competencias laborales, exigido por las autoridades, competencias para desempeñarse con éxito en instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

Previo al análisis y síntesis, se realizó un diagnóstico del funcionamiento y aplicación de competencias laborales en los procesos actuales de la Dirección de Recursos Humanos, dentro de la Secretaría, resultados que se presentan a continuación:

4.1.1. Diagnostico de Procesos y competencias de la Dirección de Recursos Humanos.

Cuadro No. 1
Año 2011

SITUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE SIE	NO EXISTE	SI EXISTE
Políticas de gestión por competencias de Recursos Humanos.	100%	0%
Plan de capacitación por competencias laborales.	100%	0%
Manuales Administrativos, con base a competencias laborales	100%	0%
Promoción de Procesos de selección de personal, basados en competencias laborales.	100%	0%
Reconocimientos al personal por su desempeño, desarrollo de competencias y habilidades	100%	0%
Sistema de control para todos los empleados.	100%	0%
Proceso de Evaluación de Desempeño, basado en competencias laborales	100%	0%

Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

GRÁFICA No. 1.1

Año 2011



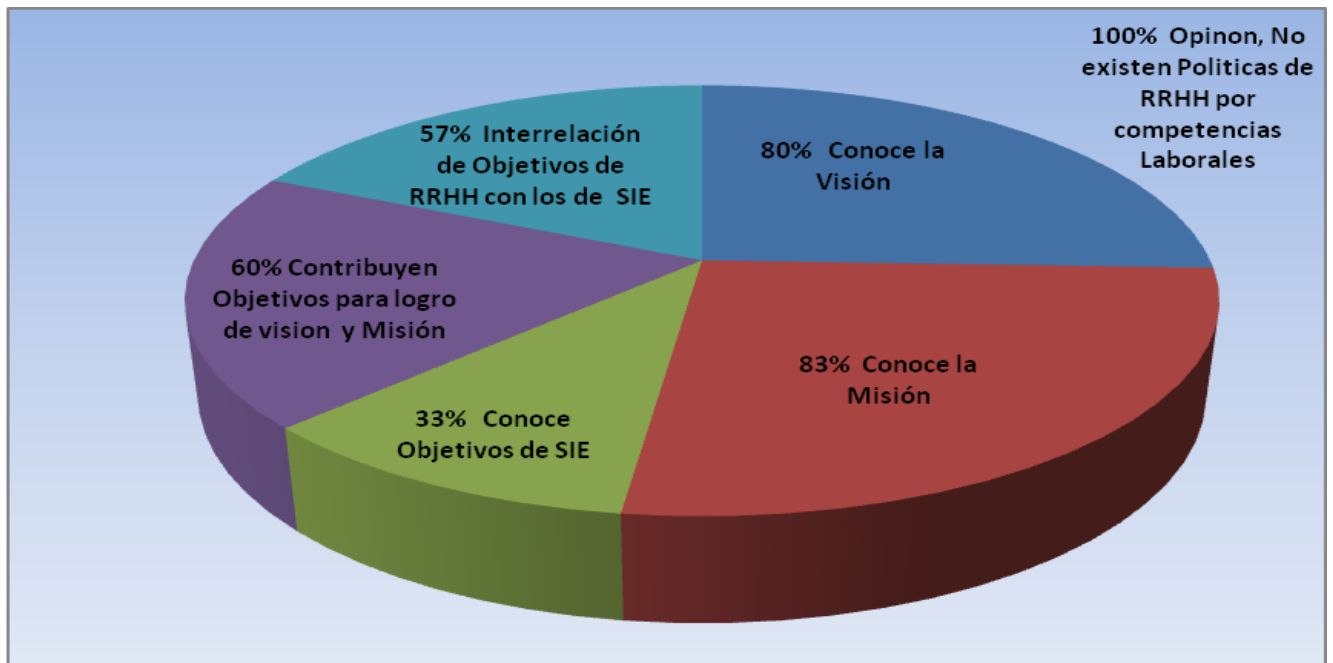
Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

La gráfica No. 1.1 demuestra que cuando se entrevistó al personal que integra la Dirección, en cuanto a la existencia de Políticas y proceso vinculados a un modelo de gestión de recursos humanos, basado en competencias laborales; el 100%, respondió que en la actualidad, no existe ningún modelo basado en dichas competencias, sino que la ejecución de los procesos y funciones de dicha Dirección, corresponden a los modelos tradicionales que aún se utilizan en la Administración pública, de conformidad como lo establece la Ley de Servicio civil y su Reglamento, modelos jerárquicos, funcionales, sin ningún tipo de administración moderna y nada innovador.

4.1.2. Análisis de contexto del marco estratégico organizacional. Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado de Guatemala.

A continuación se presenta los resultados obtenidos, en cuanto al diagnóstico del contexto organizacional y marco estratégico de la institucional, de acuerdo a lo que opinó el personal entrevistado.

GRÁFICA No. 2
Alineación estratégica del contexto Institucional.
Año 2011



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

La gráfica No. 2, muestra que el personal entrevistado de las unidades de análisis seleccionadas en la secretaria, considera que si existe alineación estratégica entre los objetivos de recursos humanos y los objetivos institucionales con la Visión y la misión de la Secretaria, el 57 % de las personas, considera que si hay interrelación de los objetivos de Recursos Humanos con los de la SIE, el 80 % conoce la visión, el 83, % conoce la misión y el 66 % opina que los objetivos contribuyen para lograrlas; mientras que el 100% de las personas entrevistadas opinan que no existente políticas de recursos humanos con un enfoque de gestión por competencia laborales.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de los cinco grupos de competencias que fueron analizadas, en las Unidades de análisis seleccionadas dentro de la Secretaría, que suman un total de cuarenta y seis competencias, relacionadas con la gestión y modelos de trabajo dentro de la Secretaría de Inteligencia estratégica del Estado de Guatemala.

GRUPO 1 DE COMPETENCIAS ENFOCADAS A LOGROS

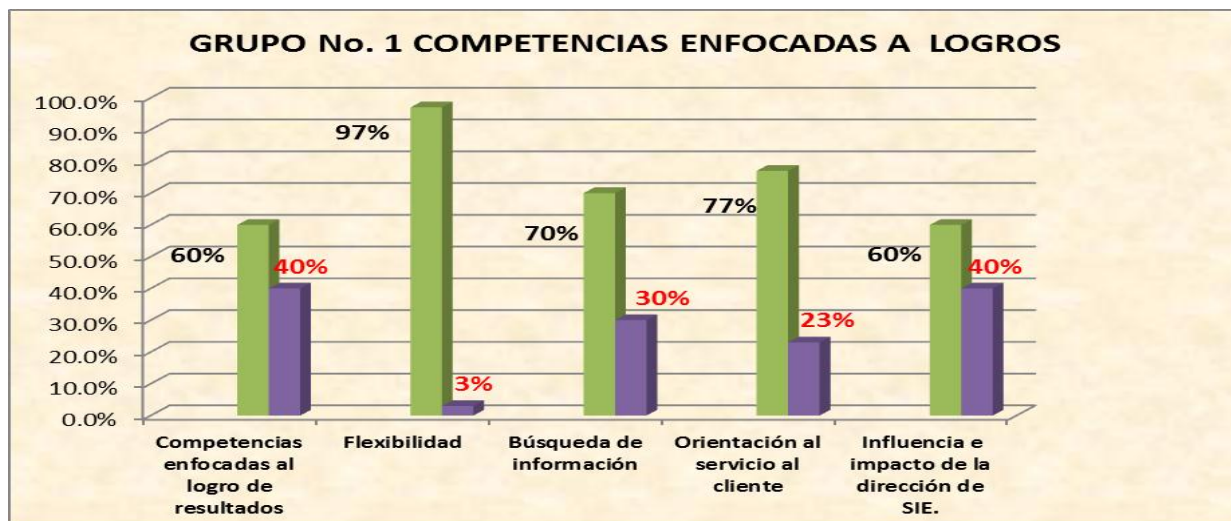
Cuadro No. 3

Año 2011

No	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NO EXISTE	SI EXISTE
1	Competencias enfocadas al logro de resultados	60%	40%
2	Flexibilidad	97%	3%
3	Búsqueda de información	70%	30%
4	Orientación al servicio al cliente	77%	23%
5	Influencia e impacto de la dirección de SIE.	60%	40%

Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

GRÁFICA No. 3.1
Competencias enfocadas a logros
 Año 2011



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

La grafica No 3.1 del grupo de competencias laborales enfocadas a logro de resultados, demuestra que el 60% del personal entrevistado, opina que en la gestión de la Secretaría, no existe un modelo de trabajo orientado a lograr resultados, mientras que el 40 %, opina que si se trabaja con base a resultados. El anterior resultado, evidencia la ausencia de competencias de un sistema de gestión por resultados, prevaleciendo la realización de tareas de rutina por requerimiento de las autoridades.

La misma gráfica, demuestra que el 97% del personal opina que no hay capacidad de adaptación y de trabajar con eficacia en diversas situaciones, con distintos individuos o grupos, de considerar los diferentes planteamientos, para adaptarse a las situaciones cuando se generan cambios dentro de la institución. Lo que significa que en el sistema de trabajo actual existe rigidez y poca capacidad de adaptación en los distintos modelos de trabajo, lo que dificulta el logro de objetivos institucionales.

En cuanto a la Orientación hacia el servicio al cliente, que se presenta, que se refiere al deseo de ayudar o servir a los clientes, tanto internos como externos, para satisfacer sus necesidades, con énfasis en ayudarlos o servirles, se muestran resultados en donde solamente el 23% del personal seleccionado, está orientado a brindar ese

servicio de atención al cliente interno externo de calidad, contra un 77% que muestra poco interés en satisfacer dichas necesidades oportunamente. En cuanto a la capacidad de Delegación por parte de los puestos directivos, el 60% opina que no hay capacidad de asignar trabajos a personas dependientes para lograr una mejora en la gestión de los trabajos asignados dentro de sus Direcciones. Solamente un 40% opina que los Directores cuentan con la competencia necesaria para delegar tareas oportunamente a sus colaboradores.

GRUPO 2 COMPETENCIAS DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

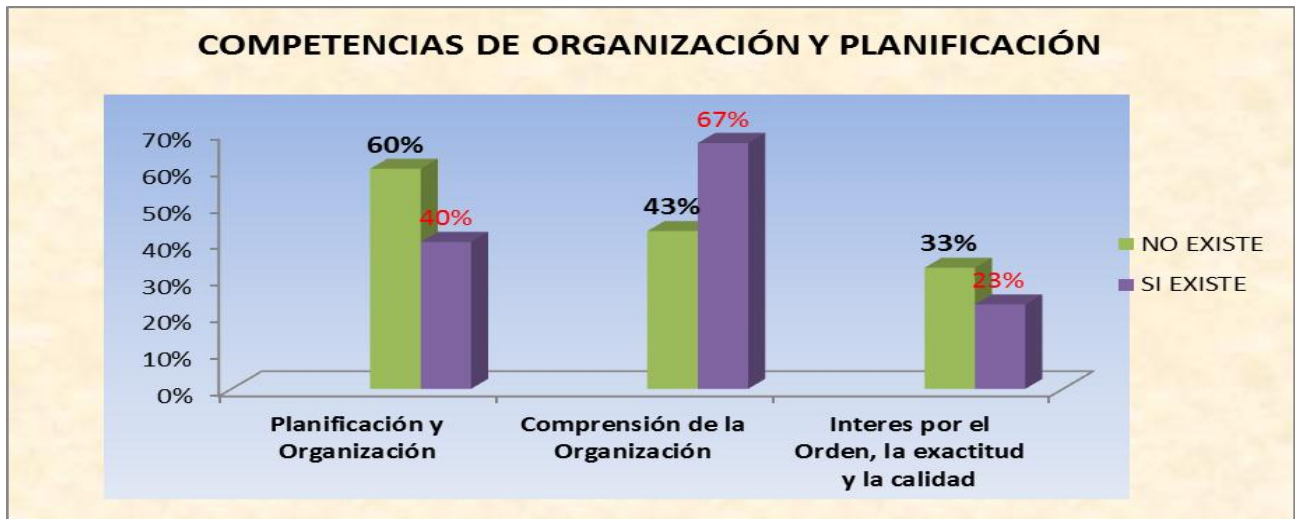
Cuadro No. 4

Año 2011

No	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NO EXISTE	SI EXISTE
1	Planificación y Organización	60%	40%
2	Comprensión de la Organización	43%	67%
3	Interés por el Orden, la exactitud y la calidad	33%	23%

Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

GRÁFICA No. 4.1
Competencias de Organización y Planificación
 Año 2011



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

La gráfica No. 4.1 del grupo de competencias de organización y planificación, que se refieren a la Capacidad para establecer procesos de planificación y ordenar adecuadamente el trabajo, evaluación de las obligaciones asumidas y los recursos disponibles para llevarlas a término para cumplir los objetivos, muestra que el 60% del personal de las Direcciones Administrativas y de Seguridad y de Asuntos Internos, no cuentan con esas competencias, solamente el 40% del personal entrevistado respondió que si planifica y organiza su trabajo, situación que afecta el desempeño para cumplir con los objetivos propuestos.

La siguiente barra de la misma gráfica se refiere a la capacidad para comprender las relaciones de poder en las organizaciones, habilidad para identificar a las personas responsables en la toma de decisiones y las personas que les influyen, muestra que solo el 33% no conoce la naturaleza de la institución, mientras que el 67% conoce cuál es el papel que la Secretaría ocupa dentro de la estructura del el Estado de Guatemala.

Las barras que se refieren a la existencia de un plan para fortalecer el interés y definición de líneas de trabajo, se muestra que el 33 %, de personal entrevistado, opina que no existe, solo el 23. % opina que sí, y el 44 % no emitió opinión sobre la existencia de dicha competencia, debido a que no existe un plan implementado que la regule.

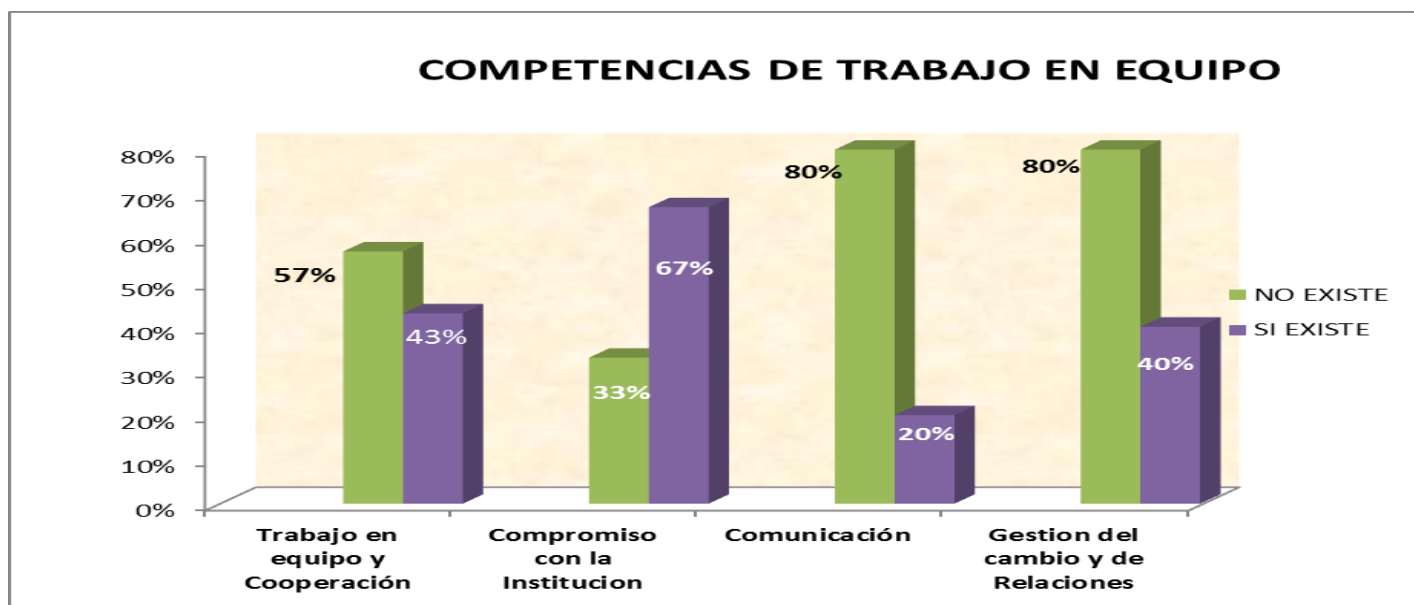
GRUPO 3 DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro No. 5
Año 2011

No	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NO EXISTE	SI EXISTE
1	Trabajo en equipo y Cooperación	57%	43%
2	Compromiso con la Institución	33%	67%
3	Comunicación	80%	20%
4	Gestión del cambio y de Relaciones	80%	40%
5	Cultura de reconocimiento de capacidades y habilidades personales		

Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

GRÁFICA No. 5.1
Competencias de trabajo en equipo y cooperación
Año 2011



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

En la gráfica No. 5.1, se presenta la competencia de trabajo en equipo y cooperación, que se refiere a la Intención clara de trabajar de manera cooperativa, de formar parte de un equipo, en donde se muestra que solo el 43 % del personal, opina que si se aplica dicha competencia, mientras que el 57% opina lo contrario; el cual es un indicador de la inexistencia de un sistema de trabajo coordinado y en equipo; situación que afecta el desempeño laboral de las Unidades seleccionadas.

La competencia técnica de compromiso, que se refiere al deseo y capacidad del individuo para someter su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Se manifiesta poniendo la misión por delante de las propias necesidades o prioridades personales. Lo cual se muestra en la misma gráfica, que indica que el 67 % del personal entrevistado, manifiesta interés institucional, y solo el 33 % manifiesta un interés personal dentro de la institución, lo que significa que prevalece los intereses institucionales por trabajar en la Secretaría, un buen indicador para mejorar el desempeño laboral.

La siguiente competencia se refiere a la capacidad de comunicación escrita y fundamentalmente oral, para realizar presentaciones, charlas o entrevistas de alto nivel; lo cual se muestra que el 80 % del personal entrevistado, manifiesta que No existe un sistema de comunicación formal dentro de la Secretaría y con el Sistema Nacional de Seguridad, situación que indica un debilitamiento de una competencia esencial, para la toma de decisiones y las líneas de trabajo para la toma de para el desempeño laboral.

La gestión del cambio y de relaciones que se refiere al nivel de comunicación de una visión estratégica de la Organización a sus empleados y establecer relaciones en redes complicadas, pero necesarias para el éxito en la gestión de la misma; en esta competencia, el 40% del personal entrevistado, opina que si existe un nivel de gestión del cambio, mientras que el 60% opina que no existe dicho nivel, lo que significa que ese porcentaje que opinó negativamente, tendría serias dificultades para adaptarse a una competencia de gestión para enfrentar cualquier cambio que se presenta en la Secretaría.

GRUPO 4, COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO

Cuadro No. 6

Año 2011

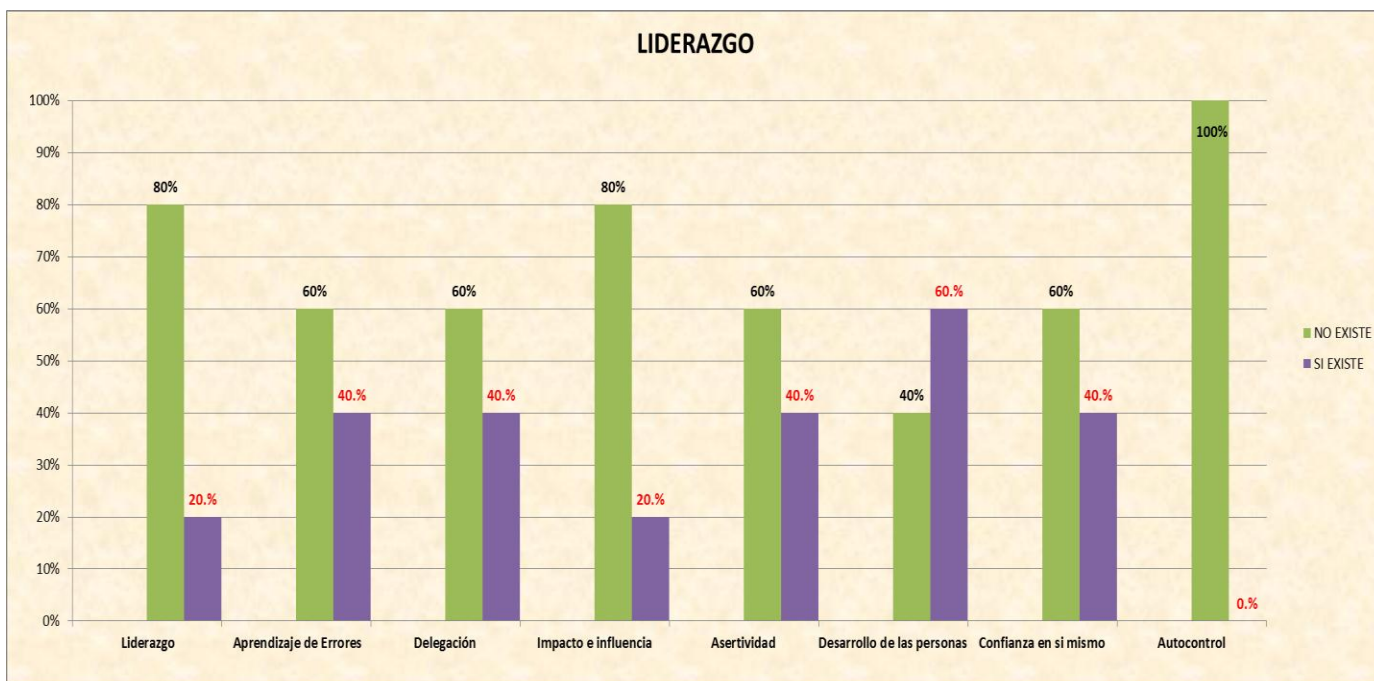
No	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NO EXISTE	SI EXISTE			
1	Liderazgo	80%	20%			
2	Aprendizaje de Errores	60%	40%			
3	Delegación	60%	40%			
4	Impacto e influencia	80%	20%			
5	Asertividad	60%	40%			
6	Desarrollo de las personas	40%	60%			
7	Confianza en si mismo	60%	40%			
8	Autocontrol	100%	0%	AUTÓCRATA	PARTICIPATIVO	DEMOCRATICO
9	Estilos de liderazgo			50%	20%	30%

Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

GRÁFICA No 6.1

Competencias relacionadas con el Liderazgo

Año 2011



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

La gráfica No. 6.1 que muestra primeramente la existencia de Modelos de liderazgo, lo cual tiene que ver con la prevalencia de la manera de dirigir las acciones técnicas y administrativas dentro y hacia afuera de la Secretaría, de manera autocrática, participativa o integrativa. Y como se puede observar en la presente gráfica, el 80 % del personal entrevistado, opina que no existe un modelo claramente definido, contra un 20% que opina que si existe, situación impide la asignación de tareas y toma de decisiones oportunamente, afectando el desempeño, de los y las trabajadoras que conforman las áreas técnicas y administrativas.

El Aprendizaje de los errores, tiene que ver con la capacidad que las personas tienen o deben tener para admitir y aprender de los errores cometidos en un proceso de retroalimentación que mejore la capacidad profesional del individuo, en las distintas funciones que realiza dentro de una Institución, en la gráfica podemos observar, que solamente el 40 %, cuenta con esa competencia, la cual se puede fortalecer.

El 80 % dice que no existe la competencia relacionada con el impacto e influencia, que persuada, convenza, influya o impresione al personal a manera de aprovechar las experiencias técnicas y administrativas, para corregir errores del pasado, y así mejorar la gestión del desempeño, interno y hacia afuera de la Secretaría, lo que mejoraría, la integración y coordinación de trabajo con las instituciones enmarcadas dentro del campo de la Seguridad e inteligencia a nivel Nacional.

La competencia relacionada con la Delegación, que se refiere a la capacidad de asignar trabajos a personas dependientes con el objetivo de una mayor motivación del personal y una mejora en la gestión de los trabajos. El 60% del personal entrevistado, opina que no existe una competencia desarrollada de asignación y delegación de tareas que promueva una sensación de motivación de personal.

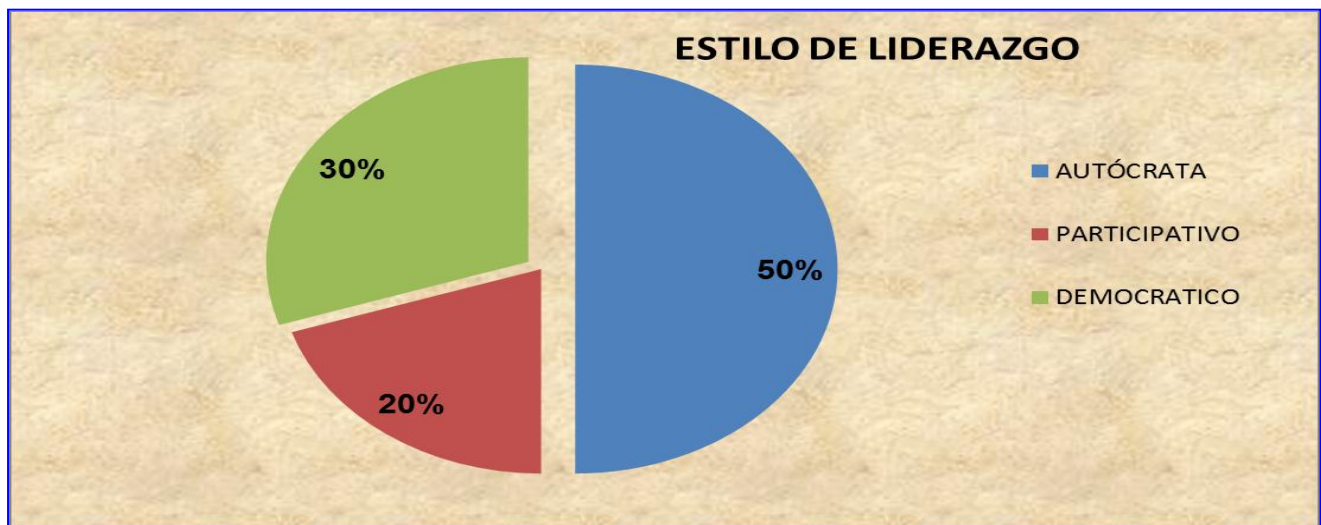
La competencia relacionada con el desarrollo de las personas, que tiene que ver con la capacidad de enseñar y fomentar el desarrollo de los colaboradores, el 60% de ellos,

opinan que existe esa competencia en la Secretaría, en virtud de que constantemente se realizan actividades de capacitación que contribuyen al crecimiento y fortalecimiento de capacidades personales.

Confianza en uno mismo, es otra competencia que se refiere a mantener el rendimiento adecuado ante el desánimo, escepticismo o indiferencia de las personas, en donde el 60 % del personal entrevistado opina que no existe tal competencia; en virtud de que no hay creencias en la propia capacidad para terminar las tareas o deseo de asumir responsabilidades para lograrlo. Contra un 40% que opina lo contrario.

El 100 % del personal entrevistado, refiere que no cuenta con la competencia de autocontrol, que permita a una persona mantener un nivel de desempeño adecuado bajo condiciones hostiles o de stress. Lo que significa que tienen dificultades para mantener emociones bajo control y contrarrestar las acciones negativas cuando se trabaja en condiciones de presión.

GRAFICA No. 6.2
Estilos de Liderazgo
Año 2011



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

En la gráfica No. 6.2 muestra que el estilo de liderazgo Autocrático, es lo que prevalece en la gestión y Dirección de la Secretaría, con un 50%, de respuestas de los entrevistados, 30 % refieren que el estilo es democrático y solo un 20% opina que el estilo de liderazgo es participativo. El presente resultado, es negativo porque muestra una institución vertical en la asignación de tareas y toma de decisiones, lo que representa una debilidad administrativa.

GRUPO 5 GRUPO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

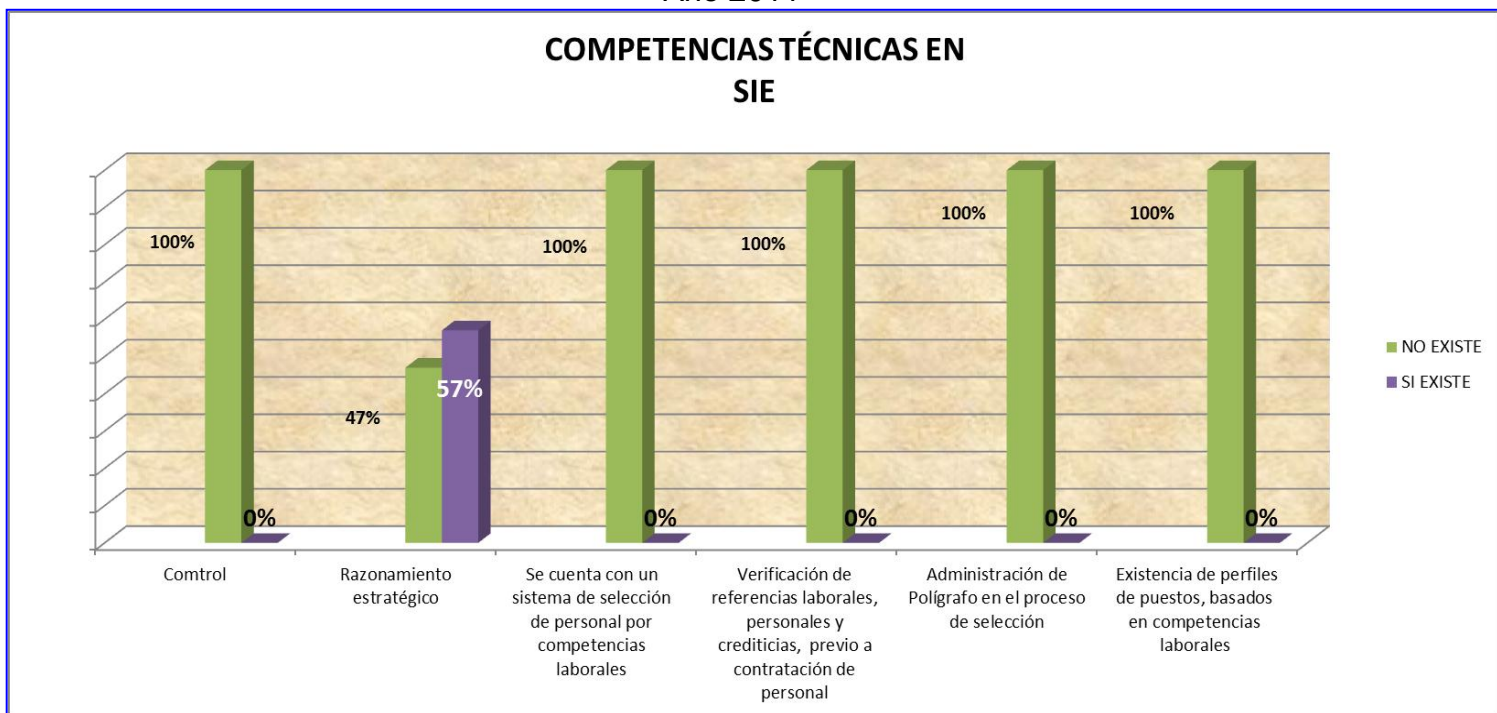
Cuadro No. 7
Año 2011

No	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	NO EXISTE	SI EXISTE
1	Control	100%	0%
2	Razonamiento estratégico	47%	57%
3	Se cuenta con un sistema de selección de personal por competencias laborales	100%	0%
4	Verificación de referencias laborales, personales y crediticias, previo a contratación de personal	100%	0%
5	Administración de Polígrafo en el proceso de selección	100%	0%
6	Existencia de perfiles de puestos, basados en competencias laborales	100%	0%
7	Las Autoridades velan porque se aplique una gestión de Recursos Humanos por competencias laborales.	60%	40%
9	Promoción de Programas de capacitación para fortalecer competencias en materia de Seguridad e Inteligencia.	83%	17%
10	Competencias para desempeñarse con éxito en instituciones que conforman el SNS.	33%	67%
11	Existencia de cultura de reconocimiento de capacidades y habilidades personales	100%	0%

Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

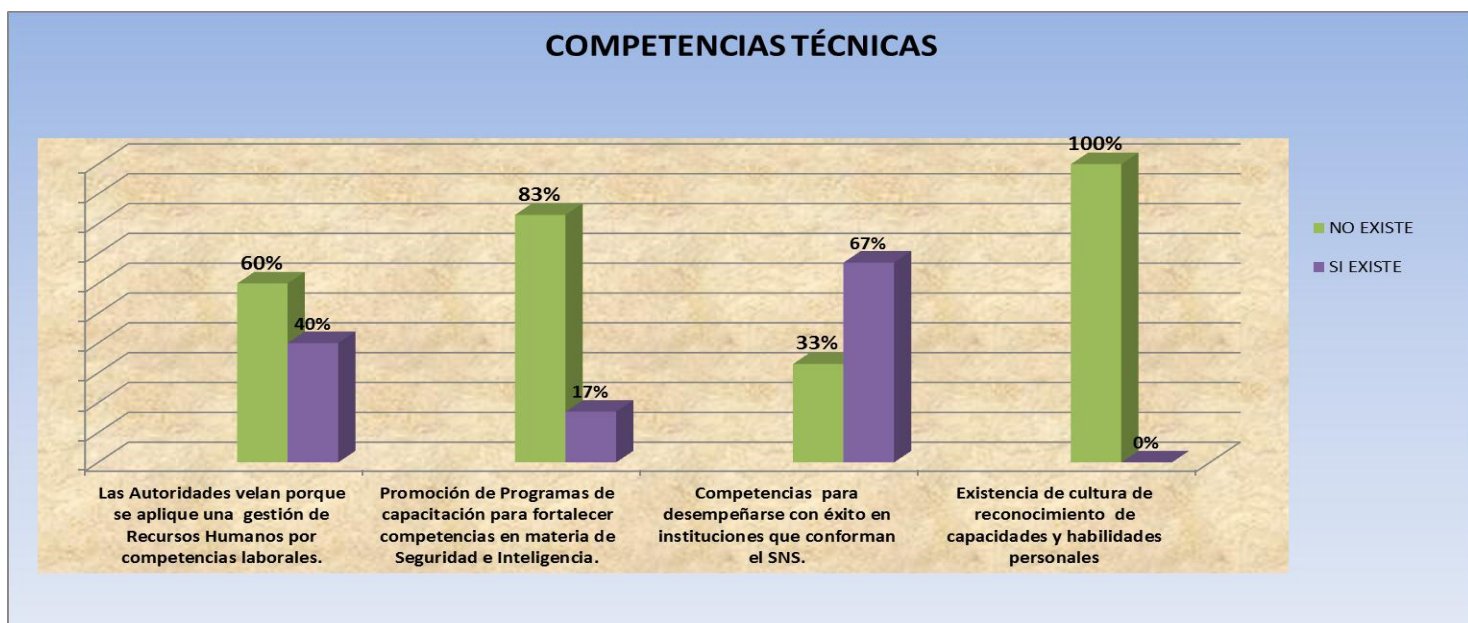
GRÁFICA No. 7.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS

Año 2011



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

Continuación gráfica No. 7.1



Fuente: Resultados de las boletas aplicadas en la investigación de campo

Como se puede observar en la gráfica No. 7.1, del grupo No. 5, el cien por ciento de los entrevistados, opinan que dentro de la Secretaría de inteligencia, no existe competencias laborales de Control, razonamiento estratégico, no hay un sistema de selección por competencias, no se Verifican Referencias personales y crediticia, no se administra polígrafo, durante dicho proceso y no existen Perfiles de puestos basados en competencias laborales.

Por otro lado, en la continuación de la gráfica 7.1, solo el 40 % opina que las Autoridades apoyan la aplicación de competencias laborales para los procesos de selección, el 80% dice que no existen programas de capacitación y desarrollo, basadas en competencias y que no existe una cultura de Reconocimiento de capacidades y habilidades personales.

En síntesis el análisis y síntesis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, que demuestran la inexistencia de los cinco grupos de competencias laborales, que afectan considerablemente la variable dependiente planteada, que se refiere al nivel de desempeño laboral de la Secretaría para alcanzar, objetivos y metas propuestas en las áreas técnicas y administrativas, y además, lograr un mejor trabajo de coordinación con el Sistema Nacional de Seguridad.

En ese sentido los mismo resultados, resaltan la necesidad de implementar urgentemente un sistema de gestión por competencias laborales, (variable independiente) que venga a fortalecer los indicadores de eficiencia y eficacia de sus resultados, tal y como lo demandan los principios generales de la reforma del Estado y las administraciones modernas, considerando que las necesidades sociales, políticas y de la ciudadanía en general, son cada día más latentes, y exigen generación de valor público, cada vez mas objetivo, oportuno y satisfactorio.

4.2. CONCLUSIONES.

1. Se confirma la hipótesis de investigación, en cuanto a que la inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaría de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.
2. La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como órgano responsable de impulsar políticas de mejora y desarrollo del personal, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas.
3. La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, cuenta con una estructura técnica, administrativa y financiera plenamente integrada, con un equipo de recursos humanos alineados e identificados con la filosofía y su marco estratégico institucional, para proporcionar la información estratégica nacional e internacional de manera objetiva y oportuna.
4. Se crea la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales en el Sistema de recursos humanos, de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, con miras a establecer una carrera profesional, técnica y administrativa con el personal que integra, no solo a la Secretaría sino a las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.

4.3 Propuesta de un modelo de gestión del sistema Recursos Humanos por competencias laborales.

INTRODUCCION

Las instituciones de hoy en día, debido a la competencia y al desarrollo en temas como lo son la Gestión de Recursos Humanos, ha tenido que replantearse la manera de hacer las cosas, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada institución, organización de la sociedad civil e institución del Estado; con esto, cada uno de los componente de éstas debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; ésta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el qué hacer del lugar donde laboran, es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y los directivos, involucrando en el ambiente laboral, las necesidades de los trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles oportunidades de desarrollo, fortaleciendo sus competencias laborales para que realicen con excelencia sus funciones.

Es importante destacar que los cambios institucionales no sólo dependen de una propuesta bien elaborada, sino de la voluntad política y administrativa de las personas que de una manera u otra están vinculadas a la Administración Pública y que tienen la potestad para incorporarla en el modelo de trabajo.

Otro aspecto importante es el seguimiento sistemático que debe hacerse cuando un modelo es implementado dentro de una institución que permita la instauración de una nueva cultura administrativa, que promueva la retroalimentación y renovación, estableciendo compromisos no solo a nivel laboral de los empleados, sino personal, de querer hacer las cosas de la mejor manera posible, con excelencia e involucrando a toda la institución.

JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista del desarrollo mundial en cuanto a los procesos donde interviene la Gestión de Recursos Humanos, se da cuenta que es imprescindible un reordenamiento de la capacidad del Estado, ya que históricamente la forma tradicional de trabajo, ha sido de tipo burocrático piramidal, fortaleciendo una serie de conductas y maneras de proceder que han contribuido a la falta de eficiencia y eficacia y al exceso de rigidez en la aplicación de normas, asentándose una cultura que, hoy por hoy, no responden y contradicen muchas veces la parte filosófica y estratégica de las instituciones, por lo que la implementación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, fortalecería no sólo a la Secretaría de Inteligencia Estratégica, sino que a las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado mismo, ya que son aportes que pueden servir de base para sensibilizar a los tomadores de decisiones y puedan ser incorporados durante su gestión.

Como se ha mencionado con anterioridad, la Gestión por Competencias es integral, es decir; que encierra en un mismo modelo de trabajo, desde dentro de la institución, la necesidad de llenar un puesto de trabajo en cada unidad o departamento, la selección del candidato más idóneo, la inducción, de tal manera que se empodere de toda la filosofía de la institución, los aspectos administrativos, las normas y procedimientos, la capacitación en un plan de carrera acorde al puesto, que ayudan al empleado a cumplir con sus funciones de acuerdo a los requerimientos del mismo.

OBJETIVOS

General:

Proponer e implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias laborales en la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, para mejorar el desempeño administrativo y la producción de inteligencia, como ente coordinador del Sistema Nacional de Seguridad del Estado guatemalteco.

Específicos

- Orientar procesos basados en el enfoque de competencias laborales que se requiere para mejorar el desempeño y el funcionamiento de la institución, con recursos humanos seleccionados y desarrollados con base a ese enfoque.
- Elaborar perfiles generales de reclutamiento y selección de personal; con base a competencias laborales.
- Desarrollar programas de capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, y planes de incentivos y ascensos, con base a competencias laborales, con el fin de optimizar la Gestión de Recursos Humanos, con eficiencia y eficacia.
- Implementar un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores públicos y privados.
- Elaborar una guía acerca de los conocimientos, habilidades y actitudes mínimas requeridas para el adecuado desempeño de las diferentes funciones dentro de cada uno de los puestos de trabajo y así poder apoyar a los trabajadores en planes de carrera específicos que eleven su perfil laboral.

4.4. COMPONENTES DE LA PROPUESTA METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Como premisa, es importante resaltar que la presente, identifica tres niveles en los cuales es imprescindible, potenciar y/o fortalecer sus capacidades para el desempeño de la Secretaría de Inteligencia Estratégica.

- Ejecutivos (Secretario y subsecretarios)
- Directivos (Directores y subdirectores)
- Empleados (Técnico y operativo)

La metodología que se utilizará en la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, tiene varias fases a saber:

Como primera instancia existen algunos elementos que se constituirán de manera transversal para que la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para el logro de objetivos para los cuales se elaboró, se presentan a continuación.

- **Congruencia**

Se espera que el personal de la SIE, realice su mejor esfuerzo por llevar a la práctica sus valores, enunciados, procedimientos, éstos a su vez tengan concordancia con las acciones que conducen a resultados de alta calidad.

- **Enfoque en las personas**

Lo más importante para las instituciones públicas y privadas, debería ser las personas que las conforman, en este modelo, las personas son vitales para el alcance de los objetivos propuestos, el trato debe ser de manera respetuosa y dignificante, considerándolas como el centro del quehacer, ya que la información que salga de la SIE hacia su cliente que es el Presidente de la República, incidirá directamente en la vida de la ciudadanía.

Por otro lado tomando en cuenta que los empleados muchas veces están más tiempo en el trabajo que con su familia, es importante que gocen de una vida institucional que los motive y fortalezcan actitudes positivas que redunden en su buen desempeño.

- **Orientado al logro de Resultados**

Para la implementación de la propuesta del modelo que se plantea, se debe tener clara la meta que se desea alcanzar y todos aquellos resultados que se deben conseguir para lograrla, cuando una institución sabe hacia dónde va, las estrategias y lo que desea alcanzar, obtiene mejores resultados y su trabajo se constituye en aportes valiosos, por lo que la planificación es un recurso que se utilizará para el ordenamiento del trabajo y poder monitorear y evaluar el avance de los objetivos.

- **Aprendizaje y Mejoramiento Continuo**

La facilitación de procesos de formación y capacitación a lo largo de la implementación de la propuesta del modelo, fortalecerán las capacidades y competencias que se aplicaran dentro del quehacer de la institución, por lo que será de manera sistemática, ordenada y de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo.

- **Trabajo en Equipo**

Este aspecto es de vital importancia ya que se necesita de coordinación de los equipos de trabajo dentro de la institución para que se realice con excelencia, cada miembro, es responsable de los resultados que se obtengan como equipo y por ende por la institución misma.

El trabajo en equipo tiene dentro de sí algunos elementos como la complementariedad, es decir; cada uno de sus miembros tiene funciones específicas del puesto que lo hace necesario para que el trabajo se realice con éxito, la coordinación y la comunicación será fluida, organizada, con un propósito establecido, cada miembro debe estar seguro de que la persona que colabora con él en el trabajo, es su compañero, se acompañarán y ayudarán en cualquier momento, tratarán de aportar lo mejor de sí mismos, no buscando destacar entre sus compañeros, sino porque confía en que los otros harán lo mismo.

Luego de establecer los ejes transversales para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, se presentan a continuación los pasos a seguir:

1. Identificación de los puestos a ser estudiados:

Este paso se realizó dentro del marco de la elaboración del trabajo de investigación, se hizo como se describió en el capítulo anterior, partiendo de una hipótesis de trabajo, la Operacionalización de las mismas y la elaboración y administración de instrumentos que permitieran conocer cómo era la situación de las diferentes unidades, que no sólo constituyeron una muestra, sino también se tomó como criterio principal, que ellas son las que están íntimamente ligadas a procesos que tienen que ver con los Recursos Humanos de la institución.

2. Planeación

En este aspecto la SIE ya cuenta con una planeación estratégica que contiene, la Misión, Visión, Valores, Principios, que la rigen y que bajo ese marco se establece la implementación del Modelo en mención.

4.5. COMPETENCIAS SEGÚN EL NIVEL JERARQUICO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

Como resultado del análisis anterior, se definieron un grupo de competencias genéricas consideradas clave, de orden personal y gerencial, las cuales dan soporte a la estrategia institucional, apoyan la direccionalidad del cambio y contribuyen a la consolidación del modelo de gestión deseado.

Para fines de la implementación de la propuesta del Modelo, se utilizará como marco la siguiente definición de competencia:

Se definirán las competencias laborales como todos aquellos rasgos o características individuales que tienen que ver con un rendimiento sobresaliente en las funciones específicas del puesto de trabajo, determinando los comportamientos que sean exitosos en el contexto laboral y que además permiten establecer un pronóstico de desempeño satisfactorio.

A continuación se presentan las competencias a implementarse en la propuesta del Modelo:

4.5.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: (estas competencias son a nivel general, es decir; compete a todos los empleados)

- **ORIENTACIÓN AL LOGRO/ ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No se esfuerza	No muestra compromiso con el trabajo Sólo hace lo que se le pide.
0	Cumplimiento mínimo	Sólo hace lo que se le pide
1	Quiere hacer bien su trabajo	Trabaja para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.
2	Establece sus propios estándares de excelencia	Modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño.
3	Mejora el rendimiento	Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo (encuentra formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, el nivel de satisfacción del cliente, etc.) sin que se le hayan establecido metas específicas para lograrlo.
4	Establece metas desafiantes	Establece y actúa para alcanzar metas difíciles pero no imposibles o idealistas

5	Asume riesgos calculados	Compromete recursos y tiempos significativos para mejorar el rendimiento tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.
6	Es persistente en relación a los esfuerzos para alcanzar las metas	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas enfrentando los obstáculos que se presentan Alcanza exitosamente los Emprendimientos organizacionales.

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE (orientación a ayudar y servir al ciudadano)**

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Centrado en mostrar sus propias habilidades	Desea mostrar los hechos al cliente más que centrarse en las necesidades del mismo.
0	Presta servicio mínimo	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas del cliente.
1	Seguimiento	Seguimiento de los requerimientos del cliente.
2	Mantiene clara comunicación con el cliente	Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información provechosa. Da un servicio amistoso.
3	Toma la responsabilidad en persona	Corrige los problemas del servicio al cliente prontamente.

4	Disponibilidad para el cliente	Es especialmente útil cuando el cliente está atravesando un momento/situación difícil.
5	Se maneja con una perspectiva de largo plazo	Trabaja con un período a largo plazo para direccionar los problemas del cliente.
6	Actúa como un consejero de confianza	Construye una opinión independiente sobre las necesidades del cliente, sus problemas, oportunidades y posibilidades de implantación.
7	Actúa como un abogado defensor	En todo momento incorpora la perspectiva del cliente a la empresa

- **FLEXIBILIDAD**

Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

Descripción de Conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Sigue rígidamente los procedimientos	A pesar de problemas obvios, no reconoce otros puntos de vista como válidos. Conserva siempre el mismo punto de vista.
0	Siempre sigue los procedimientos	Necesita pautas establecidas. Se siente cómodo, sólo en contextos perfectamente conocidos.
1	Mira situaciones objetivamente	Reconoce la validez de otros puntos de vista.

2	Tiene flexibilidad para aplicar reglamentos	Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la organización.
3	Adapta su táctica (enfoque)	Adapta su táctica a cada situación. Cambia su comportamiento para ajustarse a la situación.
4	Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a las situaciones.	Realiza cambios a corto plazo que responden a las necesidades de la organización.
5	Realiza cambios en la organización.	Hace adaptaciones pequeñas o a corto plazo, en su organización o en la de sus clientes, en respuesta a las necesidades de su organización.
6	Adapta estrategias	Hace adaptaciones grandes o a largo plazo.

- **COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN**

Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

Descripción de Conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No se esfuerza	No hace ningún esfuerzo para alcanzar las normas de la organización.
0	Esfuerzo mínimo	Hace el mínimo esfuerzo por promover las metas de la organización.

1	Esfuerzo medio	Muestra lealtad, está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las directivas de sus superiores.
2	Esfuerzo Activo	Hace un esfuerzo activo por promover las metas de la organización y respeta sus normas.
3	Sentido del propósito	Comprende y sostiene activamente la misión y metas de la organización, hace coincidir sus actividades y prioridades con las necesidades de la organización.
4	Prioriza las metas de la organización	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
5	La organización está antes que su propia unidad.	Reduce costos, achata la pirámide, toma horas extras.

- **TRANSPARENCIA**

Incluye conductas de integridad y ética profesional

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No es honesto	Su conducta es inconsistente con los valores que expresa.
0	Es neutro	No toma partido
1	Es honesto en cuanto a sus discrepancias de valores	Reconoce sus propias discrepancias entre el valor expresado y su conducta Demuestra honestidad al reportar una situación.

2	Su conducta es consistente con sus valores	Su propia conducta es consistente con los valores expresados Es honesto ante sus colaboradores Es justo y respetuoso en su trato con los demás
3	Es honesto ante los demás.	Da consejos genuinos. Habla de sus opiniones y creencias pero muestra respeto y escucha a otros con quienes puede no estar de acuerdo Actúa profesionalmente ante sus empleados, clientes y colegas. Mantiene la confidencialidad cuando es necesario
4	Demuestra altos estándares de profesionalismo.	Representa valores organizacionales en las relaciones internas y externas y los transmite Actúa de acuerdo a sus creencias Se hace responsable de sus decisiones. Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable
5	Demanda honestidad en los demás.	Es exigente en cuanto al comportamiento profesional de sus colegas. Mantiene una imagen profesional en todo lo que hace Articula los valores personales y los valores de la organización en palabras y acciones. Demuestra un fuerte compromiso con sus valores éticos Comprende el impacto que tiene sobre los demás y actúa de manera honesta creando un clima de equidad y justicia.

4.5.2. COMPETENCIAS EJECUTIVAS (Secretario y subsecretarios de la SIE)

- **RAZONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Es el razonamiento orientado a plantear que el éxito institucional será para aquellos líderes que puedan ver posibilidades en donde otros no las han visto, adicionalmente añade que la predicción del futuro requerirá del pensamiento estratégico, dinámico, así como un balance entre el corto y el largo plazo. La acción estratégica es pensar, actuar y aprender generando sinergia y ventaja competitiva, tiene que ver con la estrategia institucional, políticas institucionales, objetivos estratégicos, gestionar relaciones entre instancias internas y externas

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No piensa en el futuro	No demuestra interés por nada
0	Es neutro	Su conducta es indiferente a lo que pasa a su alrededor
1	Piensa en el día a día	Se preocupa por las cosas que pasan diariamente
2	Tiene un interés cortoplacista	Su propia conducta es consistente con los acontecimientos o compromisos que se tienen en uno o dos meses de tiempo.
3	Demuestra algún interés por lo que sucederá en el futuro.	Actúa profesionalmente ante sus empleados, clientes y colegas. Pregunta ocasionalmente por lo pendiente a sus subalternos
4	Señala los asuntos vitales	Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable que se preocupa por lo que pase a su alrededor y piensa en las repercusiones en la institución.
5	Previene, revela, y aclara oportunidades y peligros futuros	Demuestra un pensamiento altamente estratégico, analizando la situación y los actores involucrados.

- **LIDERAZGO DE CAMBIO**

Significa asumir el Rol de líder de un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás mediante una clara dirección inspirando, comprometiendo y motivando.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Es apático	No le interesa el trabajo en equipo
0	Es neutro	Es indiferente ante las personas
1	Se limita a dar instrucciones	El personal a su cargo solo se limita a seguir sus órdenes.
2	Delega las actividades inherentes a su puesto a sus subalternos	Le disgusta un poco guiar las actividades de la institución
3	Se interesa por que se hagan bien las actividades	Pregunta, indaga que se realizará y quienes estarán involucrados en las actividades que se realizan en la institución.
4	Organiza a su equipo de trabajo	Tiene reuniones casuales con el personal cercano y trata de involucrarse
5	Es visto en la institución como un líder	Es proactivo, organiza a su equipo de trabajo, las decisiones se toman en consenso.

- **DESARROLLO DE OTRAS COMPETENCIAS (Facultar)**

Significa desarrollar individuos o equipos, delegando suficiente responsabilidad y autoridad para que tengan un profundo sentido de compromiso personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, quieran sentirse responsables y asumir cargos de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, facilitar el uso eficiente de los equipos.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Es autoritario	No comunica
0	Neutro	No le interesan las personas, solo los ve como trabajadores
1	Indiferente ante los demás	No se percata de las necesidades de sus trabajadores
2	Se interesa parcialmente en los demás	Pregunta acerca de las necesidades de sus empleados de confianza
3	Se interesa por los demás	Pregunta acerca de las necesidades de los empleados de la institución.
4	Asigna tutorías	Se interesa porque el trabajador se sienta parte de la institución.
5	Se preocupa por la formación de sus trabajadores	Está pendiente de que los trabajadores reciban formación y capacitación.

- **GESTION DE RELACIONES**

Significa reconocer y respetar la existencia de opiniones diferentes; escuchar y preocuparse por la efectividad del escuchar en los demás; entender la legitimidad de las diferencias, integrar puntos de vista para expandir posibilidades; igualmente, capacidad para verificar, minuciosamente, la información antes de entregarla, a fin de garantizar la efectividad de la posterior toma de decisión. Al emitir juicios, dada su importancia a futuro, se asegura que dispone de fundamentos. Por otra parte, demuestra capacidad para recibir y entregar juicios críticos; entiende el proceso del que participa y valora la coordinación de acciones, utilizando las fases de dicho proceso.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No escucha a los demás	No le interesan las opiniones de los demás
0	Es neutro	Es indiferente acerca de las opiniones de los demás
1	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos	Entabla relaciones a nivel laboral. Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores. Se esfuerza por dar una imagen adecuada
2	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones de largo plazo	Entabla amistades que siguen en el tiempo
3	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones de largo plazo	Hace que los demás se sientan cómodos en su presencia. Utiliza sus amistades personales para ampliar sus contactos laborales. Entabla relaciones de mutuo respeto y confianza como base de futuras negociaciones.
4	Establece una amplia red de contactos.	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la organización, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos organizacionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
5	Representa oficialmente a la organización	Organiza eventos sociales con el propósito específico de afirmar lazos y relaciones. Utiliza sus contactos sociales y políticos para alcanzar objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la organización. Establece estrategias de networking garantizando la presencia de la organización en los compromisos oficiales.

- **CONCIENCIA POLÍTICA**

Capacidad para detectar e interpretar las redes sociales y políticas cruciales de poder subyacentes en los diferentes entornos que impactan a la organización. Identifica las corrientes emocionales y relacionales de poder en cuanto a su influencia, definiendo con precisión el contexto de las situaciones y de las realidades internas y externas, comprendiendo las fuerzas y los elementos propios que determinan las acciones (mensajes, tiempo de respuestas, estilos de interacciones) de los diferentes actores que intervienen en un momento dado.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Desinteresado en el contexto político	No le interesa la situación del país
0	Indiferente	Se mantiene al margen del contexto
1	Se interesa brevemente	Sus actitud es de negatividad
2	Se interesa un poco más en las situaciones a su alrededor	Presenta una actitud un poco más amplia y positiva
3	Se interesa por la situación de su círculo cercano	Indaga las situaciones a su alrededor
4	Se interesa por su entorno	Se toma tiempo para detectar e interpretar las redes sociales y políticas cruciales
5	Tiene capacidad de interpretación de la realidad.	Es analítico ante la situación de la institución con relación al contexto.

4.5.3. COMPETENCIAS DIRECTIVAS (Directores y subdirectores de la SIE) DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Desanima	Genera expectativas negativas en los
0	No hace esfuerzo para el desarrollo de los otros	Focalizado en hacer bien su propio trabajo para dar el ejemplo, más que en las necesidades de los otros
1	Expresa expectativas positivas de los otros	Cree que los otros quieren y pueden aprender Realiza comentarios positivos en cuanto al potencial de los otros
2	Da indicaciones oportunas	Explica cómo hacer la tarea, da sugerencias útiles
3	Brinda asistencia	Da explicaciones y ofrece ayuda Da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (recursos adicionales o información)
4	Alienta y da feed-back del desempeño	Expresa expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren
5	Promueve la capacitación	Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. Estimula a que resuelvan los problemas por sí solos.

6	Promueve el desarrollo	Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos. Da autonomía para la realización de la tarea, con la finalidad de estimular el desarrollo.
---	------------------------	--

• **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN**

Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No completa los objetivos ni las metas establecidas	No logra el cumplimiento de las tareas
0	No se requiere Obtiene logros parciales	Esta competencia no es necesaria para el puesto Logra los objetivos pero fuera de tiempo. No establece prioridades adecuadamente.
1	Completa su propio trabajo y está atento a las necesidades de sus colegas/colaboradores	Se focaliza a la tarea que está haciendo, más allá de las interrupciones, y la completa. Responde ayudando a sus colegas/colaboradores cuando es requerido y su tiempo lo permite.
2	Coordina su propio trabajo con el de los demás para maximizar la eficiencia	Sistemáticamente junta y analiza la información relevante para planificar un curso de acción. Planea con sentido apropiado lo “importante” y el tiempo demandado para realizarlo. Se anticipa a los obstáculos de manera real cuando planifica. Trabaja con sus colegas y colaboradores para cumplir los objetivos.

3	Planifica su propio trabajo y el trabajo de otro equipo y/o miembros de la unidad	Desarrolla sistemas para organizar el flujo de trabajo de una unidad o equipo asegurando la calidad, precisión y tiempo apropiado de los outputs. Establece objetivos estándar y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente. Se mantiene alerta a las interrelaciones entre las distintas actividades de un área o proyecto, planificando la asignación de las tareas y la distribución de los recursos adecuadamente.
4	Desarrolla estrategias de corto y mediano plazo para su organización	Desarrolla y maneja estrategias críticas para el éxito de la organización de corto y mediano plazo. Puede dividir estrategias en acciones a ser realizadas. Identifica los factores críticos de éxito y determina las instancias para el logro de los mismos.
5	Desarrolla estrategias a largo plazo	Desarrolla estrategias de largo plazo críticas para la organización. Anticipa las tendencias claves y sus oportunidades para posicionar a su organización de manera apropiada. Se anticipa en cuanto a las necesidades de reclutamiento y desarrollo de personal y planifica en consecuencia. Toma decisiones adecuadas sobre cómo posicionar a la organización para que ésta tome ventaja de las oportunidades en el futuro.

- **CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES**

Actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
0	No se requiere. Evita contactos	Esta competencia no es necesaria para el puesto. Evita las interacciones sociales
1	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos	Entabla relaciones a nivel laboral. Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores. Se esfuerza por dar una imagen adecuada
2	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones de largo plazo	Se relaciona con naturalidad con gran variedad de personas. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. Se esfuerza en mantener estas relaciones
3	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones de largo plazo	Hace que los demás se sientan cómodos en su presencia. Utiliza sus amistades personales para ampliar sus contactos laborales. Entabla relaciones de mutuo respeto y confianza como base de futuras negociaciones.
4	Establece una amplia red de contactos	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la organización, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos organizacionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.

5	Representa oficialmente a la organización	Organiza eventos sociales con el propósito específico de afirmar lazos y relaciones. Utiliza sus contactos sociales y políticos para alcanzar objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la organización. Establece estrategias de networking garantizando la presencia de la organización en los compromisos oficiales.
---	---	--

• **COMPRENSIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL**

Se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización.

Incluye las habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Falta de comprensión de la estructura organizacional	Comete errores
0	No político	Responde a los requerimientos explícitos, se focaliza en su propio trabajo e ignora o desdeña los aspectos políticos de la organización
1	Comprende la estructura formal	Reconoce o describe, maneja la estructura formal o jerarquía de una organización, “la cadena de mandos”, el poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos de operación estándar.

2	Comprende la estructura informal	Comprende y puede usar las estructuras informales (identifica actores clave, los que influyen en las decisiones).
3	Comprende clima y cultura	Reconoce los requerimientos organizacionales no dichos, -qué es y qué no es posible en ciertos momentos o posiciones-. Reconoce y usa la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que será mejor escuchado.
4	Comprende las políticas organizacionales	Comprende, describe (o utiliza), el poder y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas, rivalidades)
5	Comprende los temas fundamentales de la organización	Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional o los problemas fundamentales, oportunidad o fuerzas políticas que afectan la organización. O describe la estructura funcional subyacente fundamental de la organización.
6	Comprende los temas fundamentales del largo plazo	Comprende problemas subyacentes de largo plazo, oportunidades o fuerzas políticas que afectan a la organización en relación con el mundo externo.

- **LIDERAZGO DE EQUIPOS**

Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros. Liderazgo de equipos, generalmente, pero no siempre, se muestra como una posición de autoridad formal.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Abdica	Se rehúsa o falla al conducir, no da pautas o directivas cuando los subordinados la necesitan
0	No aplicable	El trabajo no requiere liderazgo
1	Maneja reuniones	Gerencia las reuniones- formula agenda y objetivos, controla el tiempo, hace asignaciones.
2	Informa a la gente	Deja que la gente afectada por una decisión sepa qué está ocurriendo. Asegura que el grupo tenga toda la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión.
3	Usa la autoridad con justicia	Usa la autoridad y el poder de una forma justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal por tratar a todos los miembros del grupo justamente.
4	Promueve la efectividad del equipo	Usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad.
5	Cuida del grupo	Protege al grupo y su reputación (vis a vis), en toda la organización o comunidad. Lucha por obtener los R.R.H.H. que necesita y los recursos materiales e información necesaria para el buen funcionamiento de su equipo. Asegura que las necesidades prácticas del grupo estén cubiertas.

6	Se posiciona a sí mismo como líder	Asegura que los otros acuerden con la misión del líder, objetivos, agenda, clima, y sus políticas. "Se coloca como un buen ejemplo" (ej.: muestra conductas deseadas). Asegura que se completen las tareas del grupo.
7	Comunica una misión	Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando, entusiasmo y compromiso.

4.3.4. COMPETENCIAS DE EMPLEADOS (Personal técnico y operativo)

- **INICIATIVA**

Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. El planeamiento de rutina (hacer un planeamiento estratégico o presupuestario) no está incluido en Iniciativa. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Evita el trabajo que se le requiere	Trata de librarse del trabajo
0	No se requiere o está ausente	Requiere supervisión constante
1	Trabaja en forma independiente	Completa sus tareas sin supervisión constante.
2	Aborda las oportunidades y los problemas	Reconoce las oportunidades y actúa para capitalizarlas. Se enfrenta con los problemas.

3	Es decidido frente a una crisis	Actúa rápido y con decisión frente a situaciones de crisis en vez de esperar a que el problema se resuelva por sí solo.
4	Se anticipa hasta 1 año	Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales que puedan surgir en el corto plazo, entendiendo por tal el ejercicio presupuestario corriente.
5	Se anticipa hasta 2 años	Se anticipa y prepara para aprovechar una oportunidad específica o para enfrentar un problema que no es tan obvio para los demás y que tendrá lugar en el mediano plazo. Actúa para crear una oportunidad y evitar una crisis futura.

- **TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN**

Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	No coopera	Disruptivo, causa problemas al grupo
0	Neutral o no se aplica	Neutral, pasivo, no participa o no es miembro de ningún grupo.
1	Coopera	Participa con gusto, apoya las decisiones del grupo. Hace su parte.
2	Comparte información	Comparte toda información útil y relevante para el grupo.

3	Expresa expectativas positivas	Expresa expectativas positivas de los otros. Habla en forma positiva de los miembros del grupo. Respeto la diversidad de opiniones
4	Solicita opiniones a los miembros de su equipo	Genuinamente valora los input y conocimiento de los otros, está deseoso de aprender de los demás. Toma en cuenta la opinión de los demás al tomar una decisión.
5	Reconoce y demuestra confianza	Reconoce y confía en las habilidades y capacidades del grupo para el logro de los objetivos.
6	Team-Builds	Actúa para promover un clima agradable, y alta cooperación. Promueve y protege la reputación del grupo frente a los demás.
7	Resuelve conflictos	Alienta o facilita una beneficiosa resolución de conflictos.

- **COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE**

Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
-1	Se resiste a aprender	Evita incorporar nuevos conocimientos. Se resiste a nuevas ideas y técnicas
0	Neutral	No se preocupa por incorporar nuevos conocimientos pero tampoco se resiste activamente.
1	Se interesa por aprender	Se preocupa por adquirir conocimientos y habilidades.

2	Aplica los conocimientos adquiridos	Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales
3	Transfiere los conocimientos a su entorno	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que enfrenta Transfiere sus conocimientos a los demás.
4	Promueve el aprendizaje continuo	Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar al tanto de los últimos avances tecnológicos.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

- **PENSAMIENTO ANALÍTICO**

Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
0	No aplicable	Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis
1	Analiza los problemas	Analiza problemas en una simple lista de tareas o actividades
2	Ve relaciones básicas	Analiza relaciones entre pocas partes de un problema o situación. Hace relaciones causales simples (A causa de B) o pros y contras de las decisiones. Pone prioridades a las tareas en roles de importancia

3	Ve relaciones múltiples	Analiza relaciones entre diversas partes de un problema o situación. Analiza una tarea compleja, en partes manejables de un modo sistemático. Reconoce diversas causas probables de eventos o diferentes consecuencias de las acciones. Anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir
4	Realiza planes y análisis complejos	Utiliza diferentes técnicas para analizar las partes de un problema complejo y alcanzar una solución. Hace conexiones causales en cadena
5	Realiza planes o análisis muy complejos	Sistemáticamente analiza problemas o procesos multidimensionales en partes componentes, o usa diferentes técnicas analíticas para identificar diversas soluciones y sopesa el valor de cada una

- **EXPERTIS TÉCNICO PROFESIONAL**

Significa la posesión de un conjunto de conocimientos (técnicos, profesionales y gerenciales) y al mismo tiempo el deseo de transferirlos a su entorno laboral.

Descripción de conductas

Grado	Indicador	Conductas asociadas
1	Primario	Hace tareas simples y repetitivas que pueden típicamente ser aprendidas en unas pocas horas o en pocos días, ej.: Limpieza
2	Dedicación elemental	Hace una variedad de tareas que típicamente siguen una secuencia establecida y requieren de varias semanas a pocos meses para alcanzar el dominio completo.

3	Técnico	Hace una variedad de actividades que requieren algún planeamiento y organización para ser completada eficientemente, típicamente requiere escuela media o equivalente y de seis meses a 2 años de experiencia.
4	Técnico Avanzado	Hace múltiples, complejas tareas a un nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales. Típicamente requiere cursos de entrenamiento especializado o experiencia de trabajo de dos a cuatro años.
5	Profesional básico	<p>Provee servicios profesionales a niveles gerenciales (ej., designa e implementa programas o políticas o provee liderazgo y asesoría experta a otros gerentes y profesionales).</p> <p>Usualmente requiere educación formal terciaria, de grado, o habilidades avanzadas adquiridas después de varios años de experiencias en el trabajo.</p>
6	Profesional experimentado	Provee una alta especialización profesional o servicios gerenciales. Típicamente requiere un entrenamiento muy extensivo (ej: graduado de grado, MD, JD, PHD), seguido por muchos años de experiencia aplicada en una especialidad o rama técnica.
7	Reconocida autoridad en un tema	El resultado básico del puesto es expertise o liderazgo técnico que se considera autoridad en una técnica o rama profesional dentro de la organización
8	Autoridad preeminente	Autoridad reconocida, nacional e internacionalmente, en una rama profesional o científica inusualmente compleja.

4.6. Evaluación de las Competencias

- **Signos**

Permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Son test validados y plantean cuestiones y preguntas que en general no están ligadas a la tarea específica a desarrollar.

Pueden ser Test psicométricos, de personalidad, proyectivos o de inteligencia, cada uno de ellos aporta un esbozo general de la persona, su administración tiene que ver con el grado de profundidad a dónde quiere llegar la persona encargada de llevar a cabo esta actividad.

- **Muestras**

Son actividades, ejercicios o situaciones que exponen a la persona a determinada tarea a ser desarrollada, éstas tienen que ser parecidas a las que se le van a pedir que realice dentro de sus funciones.

Se pueden clasificar en seis grupos diferentes:

- Test de grupos: Intentan evaluar la competencia social de un individuo para manejarse en grupos. Pueden realizarse asignando una tarea al grupo, ya sea en condiciones igualitarias para los miembros o de tal manera que cada individuo compita con los demás. Son evaluados por observadores entrenados.
- Test de bandeja de entrada: Una vez efectuado el análisis del puesto, e identificadas las competencias necesarias para el desarrollo del mismo, se seleccionan una serie de tareas cuya resolución pone en juego dichas competencias y se prepara la correspondiente documentación de tal manera que el evaluado deba resolver esas tareas.
- Juegos de rol: A partir de la identificación de las competencias que se desea evaluar, se diseña o simula una situación que las pone en juego y en la cual el o los evaluados deben asumir diferentes roles. Para esto se preparan consignas con una descripción de la situación y cada uno de los

diferentes papeles a desempeñar.

- Presentaciones orales: Pueden darse al evaluado una serie de indicaciones acerca de los objetivos de su presentación, destinatarios, etc. Este tipo de actividades permiten evaluar entre otras la capacidad para la comunicación oral, y la organización del trabajo.

- Presentaciones escritas: Cuando este tipo de competencias son necesarias, se le puede pedir al evaluado la confección de un informe escrito.

- Pequeños casos: El entrevistador presenta situaciones ante las que el evaluado debe explicitar cómo las resolvería, qué haría, qué no.

4.7. SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

4.7.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento a su vez tiene varios pasos a saber:

- a. Convocatoria, ésta puede ser interna a la institución o externa, este proceso se realiza, luego de tener claridad de los requerimientos mínimos que deben tener los candidatos para ocupar el puesto que está vacante.

- b. Análisis de Hoja de vida de los candidatos, se realiza una revisión exhaustiva de las mismas comparándolas con el perfil ya establecido del puesto, los candidatos que tengan el mayor número de coincidencias, son los que seguirán en el proceso.

- c. Entrevistas, la primera puede ser para conocer al candidato y establecer de su propia boca, su experiencia profesional y personal, aspectos actitudinales, desenvolvimiento, cabe mencionar que para ello se tiene establecidos instrumentos para ir llenando la información que proporcionen y darles una puntuación que les permitirá o no seguir con el proceso.

En esta misma línea puede haber otra entrevista si es necesario ya sea para tratar aspectos más profundos del puesto de trabajo o para que estén presentes

otras personas a nivel ejecutivo y puedan dar su apreciación. En este momento si así se requiere se le administrarán algunas pruebas psicométricas o técnicas.

- d. Referencias laborales y personales, en este proceso se procede a contactar con todas aquellas personas que han estado en contacto con él o la candidata, y que de alguna manera conocen sus actitudes, capacidades y cualquier otro aspecto que sea importante para el desempeño del puesto al que aspira.
- e. Luego de tomar la decisión, se le presenta al candidato elegido la oferta de trabajo, clarificando todos aquellos aspectos de la contratación, (período de prueba, salario, prestaciones, condiciones del contrato)

4.7.2. SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN

Inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la institución, a sus tareas específicas y dentro de la política de la misma. Esta inicia desde el momento en que se presenta la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes se logre mayores posibilidades se tiene de quedarse con el puesto requerido os encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo el Secretario y subsecretarios.

Proceso de inducción:

FASE	OBJETIVO	RESPONSABLE
Orientación a la cultura de la institución	Compartir y/o transferir conocimientos sobre temas de la cultura organizacional.	Dirección de Recursos Humanos
Información técnica y administrativa de la Institucional.	Dar a conocer el quehacer de la institución	Directores de las diferentes áreas
Observación y/o apoyo a otras áreas de la institución	Adquirir conocimientos y observar la aplicación de procedimientos administrativos y técnicos	Director de RRHH, diferentes Directores de las áreas

	<p>de las áreas y/o unidades, enfocándose en aquellos que tendrá a su cargo desempeñar.</p> <p>Compartir y conocer al personal de la institución</p>	
Orientación al área de trabajo, inducción al puesto.	Compartir y transferir conocimientos sobre temas del puesto de trabajo.	Director de RRHH, director de la unidad en donde laborará la persona.
Aprendizaje del Puesto (capacitación técnica)	<p>Informar y clarificar el resultado esperado del puesto, funciones específicas, recursos a cargo, servicios que la posición requiere y presta.</p> <p>Capacitar en aspectos técnicos del puesto.</p>	Director de RRHH, director de la unidad en donde laborará la persona.
Evaluación preliminar del desempeño	<p>Determinar y/o confirmar el nivel de conocimientos que la persona ha adquirido en las diversas fases de la inducción.</p> <p>Documentar el comportamiento de la persona hacia su puesto de trabajo.</p> <p>Confirmar a la persona en inducción en el puesto de trabajo.</p>	Director de RRHH y jefe inmediato de la persona en inducción.

Cabe mencionar que para que el proceso de inducción sea un éxito, es necesario proporcionar a la persona toda la papelería necesaria para que se familiarice con todos los procedimientos técnicos, administrativos y filosóficos.

Esto incluye:

- La planificación estratégica.
- Misión, visión, principios, valores.
- Manuales administrativos.
- Documentos técnicos.

4.7.3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- **Capacitación basada en Competencias**

Proceso de desarrollo de competencias que ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos y recursos con base en un referencial de ellas; enfoque integrador de saberes, conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos, actitudes y valores, se implementa a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación, conjugado al desarrollo de competencias definidas por la institución.

La capacitación tiene que ver con la adquisición de conocimientos, mejorar habilidades y considerar opciones de aprendizaje, requeridas para el desempeño del puesto.

La capacitación puede darse debido a diversos aspectos, cuando se inicia una relación laboral, cuando se ha modificado el contrato, es decir; se ha promovido al empleado o para fortalecer y/o implementar capacidades y competencias.

- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Con un instrumento definido, se determina cuales son aquellas debilidades técnicas, administrativas y actitudinales que pudieran estar presentando los empleados para luego partiendo de ello, establecer un programa de capacitación específico como respuesta a esas necesidades.

Perfiles de Capacitación

Los perfiles de Capacitación serán de acuerdo a tres elementos básicos:

Institucionales: Es decir todas aquellas habilidades que deben tener la totalidad de los empleados de la institución como lo son:

- Trabajo en equipo
- Relaciones humanas
- Servicio al cliente
- Resolución de conflictos

Administrativas: sobre todo a los empleados que tienen que ver directamente con procesos de esta índole:

- Manuales administrativos
- Ortografía y redacción

Técnicos: aquellos conocimientos específicos, es decir, que requiere el puesto de trabajo.

- Análisis de contexto
- Planeación estratégica
- Comunicación
- Y todos aquellos temas que apoyen el desempeño

Características que se espera fortalecer en la organización con el proceso de capacitación:

- Mejoren su calidad de trabajo
- Amplíen sus habilidades
- Expliquen la innovación y la creatividad
- Tengan más control sobre las decisiones acerca del trabajo
- Realicen tareas enteras, en vez de llevar a cabo parte de ellas.
- Busquen la satisfacción de sus clientes internos y externos
- Tengan sentido de pertenencia
- Que sientan que están aprendiendo continuamente y desarrollándose dentro de la institución.

Aspectos a tomar en cuenta en la capacitación:

- El potencial, es decir; la capacidad de los seres humanos para hacer grandes cosas.

- Coherencia y disciplina, cumplir con lo que se dice, alinear su vida y sus actos, saber que se puede confiar en su palabra.
- Amplitud de criterio, sin criticar o señalar a los demás.
- Humildad acerca de la adquisición de conocimientos, saber que no se sabe todo.
- La capacidad de abstracción de los participantes y analizar los contenidos.

Además es importante crear las condiciones para el aprendizaje:

- Ayudando a los empleados a descubrir sus objetivos.
- Relacionando el aprendizaje con la vida cotidiana de quien aprende.
- Encadenando la información con la información conocida.
- Creando un ambiente de aceptación y armonía.
- Provocando la utilización de la mayor cantidad de sentidos posible en el proceso de aprendizaje.
- Repitiendo la información de diversas maneras.
- Utilizando técnicas andragógicas que permita un mejor aprendizaje.

4.7.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

- **Objetivo general:**

Determinar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los resultados y metas establecidas dentro de la institución.

- **Específicos:**

Establecer estrategias de retroalimentación de retroalimentación, entrenamiento y reclasificación de puestos.

Desarrollar competencias laborales de los trabajadores de las distintas direcciones de la institución en función del logro de la misión y visión.

Fortalecer el nivel de comunicación entre jefe inmediato y colaborador, para mejorar el desempeño y compromiso con la institución.

Sistema de evaluación de desempeño:

- Determina el nivel de rendimiento

- Conocer y valorar el comportamiento laboral
- Nivel de eficiencia y eficacia
- Involucramiento y reconocimiento del trabajo
- Reclasificación de puesto
- Optimizar competencias personales
- Estimular la productividad
- Proceso de retroalimentación

También permite

- Programa de reducción
- Permite reclasificación de puestos
- Da pauta a la reorientación plan de capacitación
- Constituye un valor agregado
- Establece nuevos compromisos

Además la Evaluación del desempeño debe responder a una política institucional, en el caso de la SIE:

- **Política**

- Todo trabajador temporal, permanente o en periodo de prueba participará de la Evaluación del Desempeño.
- La Evaluación de Desempeño se realizará en el mes de octubre de 2011
- En el año 2012, el proceso se iniciará en el mes de marzo y se continuará en junio, septiembre y diciembre.
- El proceso será aplicado a todo el personal contratado por la Secretaría.
- Todo trabajador sujeto de la evaluación de desempeño, tendrá el derecho de saber el procedimiento utilizado y sus resultados.
- La Dirección de Recursos Humanos, tendrá una participación activa durante todo el proceso de evaluación del personal.

- **Metodología del proceso**

Etapa 1

- Definición de Metas
- Llenado de matriz de metas
- Sensibilización para ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño basado en competencias, a directores, subdirectores, empleados técnicos, administrativos y operativos.

Etapa 2

- Ejecución del proceso de Evaluación del Desempeño basado en competencias
- Entrega de instructivo e instrumento
- Inicio del proceso

Etapa 3

- Ejecución del proceso
- Acompañamiento

Duración

- Cuatro semanas distribuidas de la siguiente manera:
- Ejecución, dos semanas
- Evaluación a Directores, Subdirectores y Asesores, una semana
- Evaluación a todo el personal, una semana
- Análisis de resultados, una semana.

Responsables del proceso:

Director de Recursos Humanos

Características de indicadores de desempeño y desarrollo organizacional con un enfoque basado en competencias laborales, identificadas desde el momento de la aplicación del subsistema de reclutamiento y selección.

Conocimientos del trabajo, Calidad en el trabajo, Eficiencia y eficacia, Responsabilidad, Iniciativa, Planificación y organización, Solución de problemas, Control, Comunicación,

Relaciones humanas, Asistencia y puntualidad, Superación personal y laboral

**“Si Usted no puede medir lo que hace, no puede controlarlo,
Si no puede controlarlo, no puede dirigirlo.
Si no puede dirigirlo, no puede mejorarlo”
J. Hurintong**

BIBLIOGRAFÍA

1. Arnoldo, Brenes: **Amenazas a la seguridad en Centroamérica: ¿Se justifican las respuestas militares?**. En Diálogo Centroamericano. www.arias.or.cr/documentos/cpr/dialogo3.htm, julio 2009.
2. Boyatzis, R. E. (1982), The Leadership Motive Pattern and long term success in management, *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
3. Brow Williams y Moberg Dones **Teoría de la organización y la Administración**: enfoque integral. México: Editorial Limusa, 1990
4. Chiavenato I (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
5. Comandancia General del Ejército, Departamento de Personal Civil (1981). **Manual de Orientación del Nuevo Trabajador Civil**. Caracas.
6. Cumblin, José, **Doctrina de Seguridad Nacional**; editorial Nueva década, San José Costa Rica. (1998) pagina 96.
7. García S y Dolan S (1997). **La dirección por valores**. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.
8. Gasalla, J. (2002) **La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo**. España: Ediciones Pirámide.
9. Gerald, E. Wheler, **El interés y la Seguridad Nacional de los Estados Unidos, sus retos en la posguerra**, citado por Luis Fernando Tabio. 1988, páginas 106 y 107.
10. Informe del Comité Coordinador del Capítulo Costarricense del **Diálogo Centroamericano por la Seguridad y la Desmilitarización**; en Revista Diálogo Centroamericano.
11. Lyle M. Spencer, Jr., Signe M. Spencer, **EVALUACIÓN DE COMPETENCIA EN ELTRABAJO, Modelos para un Desempeño Superior, 1991, paginas 190**
12. McClelland, D. C. (1975), *Power: The inner experience*, Nueva York: Irvington; McClelland, D. C., &

13. Mokate, Karen (2003). **“Gerencia Social y Liderazgo.”** Presentación PowerPoint.
14. Moore, Mark .H. (1998). **Gestión estratégica y creación de valor público en el sector público.** Barcelona: Paidós.
15. OSZLAK, Oscar y FELDER, Ruth (1998). **“La Capacidad de Regulación Estatal en la Argentina: Quis Custodiet Custodes”**, en FILMUS, Daniel e ISUANI, Aldo, *La Argentina que Viene*. Buenos Aires: FLACSO.
16. Serna H, (1997). **Gerencia Estratégica.** Colombia: 3R Editores.LTD
17. Spencer, L. M. (1991), Job competency assessment, en H. Glass (Ed.), *Handbook of business strategy*, Boston: Warren, Gorham & Lambert.
18. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (1998). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.**
19. Valle, R (1995). **Gestión Estratégica de Recursos Humanos.** Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

ANEXOS

Diario de CentroAmérica

Guatemala
MARTES 15 de abril de 2008
No. 12 Tomo CCLXXXIV



www.dca.gob.gt Directora General: Ana María Rodas

Decano de la Prensa Centroamericana Órgano Oficial de la República de Guatemala

Sumario

ORGANISMO LEGISLATIVO
CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
DECRETO NÚMERO 18-2008
ORGANISMO EJECUTIVO
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Acuérdase prorrogar la vigencia del Acuerdo Gubernativo número 111-2007 de fecha 11 de abril de 2007, que creó la Comisión Temporal de Alto Nivel encargada de coordinar las actividades relacionadas con los Patrullas de Autodefensa Civil (PAC) o Comités Voluntarios de Defensa Civil, hasta el 31 de diciembre de 2008.
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
Acuérdase aprobar el Reglamento de Gastos de Viático del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala –IRTRA– contenido en el Acuerdo de la Institución número 01-2006 de fecha 17 de octubre de 2006.
MINISTERIO DE LA DEFENSA NACIONAL
Acuérdase nombrar al General de Brigada JULIO ROBERTO VILLAGRAN DE LEON, en sustitución del Coronel de Infantería DEM. y Licenciado OSCAR HUMBERTO CORDON PAIZ, y al Coronel de Infantería DEM. BYRON GUTIERREZ VALDEZ, en sustitución del General de Brigada CARLOS HUMBERTO AVILA ETEC, como miembros de la Junta Directiva del Instituto de Previsión Militar, para completar el periodo de cuatro años que vence el veintinueve de agosto de dos mil once.
PUBLICACIONES VARIAS
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA
ACUERDO NÚMERO 8-2008
INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES
RESOLUCIÓN No. JD.01.10.2008
MUNICIPALIDAD DE RETALHULEU
LEY TEMPORAL Y ESPECIAL DE REPOSICIÓN DE CÉDULAS DE VECINDAD DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU, SEGÚN EL DECRETO 30-2006 DE FECHA 21 DE SEPTIEMBRE DE 2006.
ANUNCIOS VARIOS
Matrimonios • Constituciones de Sociedad • Modificaciones de Sociedad • Patentes de Invención • Registro de Marcas • Edictos • Remates •

ORGANISMO LEGISLATIVO



CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

DECRETO NÚMERO 18-2008

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

CONSIDERANDO:

Que la Constitución Política de la República de Guatemala establece que el Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia y que su fin supremo es la realización del bien común y se definen como deberes del mismo garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

CONSIDERANDO:

Que es obligación del Estado organizarse para garantizar la satisfacción total de las necesidades de seguridad integral de sus habitantes y así proveer el marco legal necesario y asegurar el funcionamiento coordinado, eficaz y eficiente de los Organismos del Estado, sus instituciones y dependencias responsables para el logro de una política nacional de seguridad.

CONSIDERANDO:

Que los riesgos y amenazas que enfrenta la seguridad plantean una mayor complejidad, por lo que es necesario fortalecer y estrechar la coordinación entre las instituciones competentes en el ámbito de seguridad, asumiendo un acercamiento programático focalizado en seguridad y justicia, como una totalidad comprensiva e integrada, a fin de dotar al Estado de las herramientas indispensables para el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales.

CONSIDERANDO:

Que el esfuerzo por construir un Sistema Nacional de Seguridad, que cumpla con los objetivos establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala no se ha logrado concretar e implementar, existiendo solamente un conjunto de leyes dispersas, una institucionalidad debilitada y un escaso aprovechamiento de los profesionales y especialistas en la materia.

CONSIDERANDO:

Que resulta de particular importancia que el Sistema Nacional de Seguridad esté sustentado en los principios y normas contenidos en el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica, para dar viabilidad al cumplimiento de los compromisos asumidos en los Acuerdos de Paz, la Ley Marco de los Acuerdos de Paz e Instrumentos Internacionales ratificados por Guatemala.

POR TANTO:

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la literal a) del artículo 171 de la Constitución Política de la República de Guatemala,

DECRETA:

La siguiente:

LEY MARCO DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD

CAPÍTULO I
OBJETO DE LA LEY

Artículo 1. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto establecer las normas jurídicas de carácter orgánico y funcional necesarias para la realización coordinada de las actividades de seguridad interior, exterior y de inteligencia por parte del Estado de Guatemala, para que en forma integrada, sistematizada, eficiente y eficaz esté en capacidad de anticipar y dar respuesta efectiva a riesgos, amenazas y vulnerabilidades, a fin de estar preparado para prevenirlos, enfrentarlos y contrarrestarlos en observancia de la Constitución Política de la República, el respeto de los derechos humanos y el cumplimiento de los tratados internacionales ratificados por Guatemala.

CAPÍTULO II
DEFINICIONES

Artículo 2. Definiciones. Para efectos de la presente ley se entiende por:

- a. **Seguridad de la Nación.** La Seguridad de la Nación incluye el conjunto de principios, políticas, objetivos, estrategias, procedimientos, organismos, funciones y responsabilidades de los componentes del Estado en materia de seguridad, que garantizan su independencia, soberanía e integridad, y los derechos fundamentales de la población establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, consolidando la paz, el desarrollo, la justicia y el respeto de los derechos humanos.
- b. **Seguridad Democrática.** La Seguridad Democrática es la acción del Estado que garantiza el respeto, promoción y tutela de la seguridad, al mismo tiempo que el pleno ejercicio de los derechos humanos, mediante la creación de condiciones que le permita a la persona su desarrollo personal, familiar y social en paz, libertad y democracia, conforme a lo establecido en el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica.
- c. **Objetivos Nacionales.** Los Objetivos Nacionales son los intereses y aspiraciones que el Estado de Guatemala debe satisfacer y garantizar, contenidos en la Constitución Política de la República.
- d. **Política Nacional de Seguridad.** La Política Nacional de Seguridad es el conjunto de lineamientos que definen los cursos de acción diseñados para prevenir y contrarrestar los riesgos y amenazas que se presentan sobre las condiciones de vulnerabilidad de la sociedad y sus instituciones. Será aprobada por el Consejo Nacional de Seguridad. Tiene por objeto garantizar aquellas acciones de carácter preventivo o reactivo que el Estado debe adoptar para garantizar la consecución de los intereses nacionales frente a cualquier amenaza, agresión o situación que por su naturaleza represente un riesgo para la seguridad de los habitantes o del Estado Democrático.
- e. **Agenda Estratégica de Seguridad.** La Agenda Estratégica de Seguridad es el mecanismo en que el Estado establece la relevancia temática en el ámbito integral de la seguridad, define y prioriza los instrumentos de carácter preventivo o reactivo para garantizar la seguridad de la Nación.
- f. **Agenda de Riesgos y Amenazas.** La Agenda de Riesgos y Amenazas está constituida por la lista actualizada de temas producto de un análisis permanente, que identifica las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la seguridad del Estado, al bienestar de las personas, al desarrollo de la sociedad y a la estabilidad de sus instituciones, cuyos efectos es necesario evitar y controlar por las instituciones correspondientes y que no estuvieren previstas en la agenda de desarrollo.
- g. **Plan Estratégico de Seguridad.** El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación delimita el conjunto de acciones que deben realizar las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para alcanzar la seguridad de la Nación. Contiene la misión, las acciones claves, las estrategias y los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad, en base a la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y a la Agenda de Riesgos y Amenazas.
- h. **Ciclo de Inteligencia.** El Ciclo de Inteligencia es el conjunto de actividades realizado por las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Inteligencia, que incluye: planificar, identificar información, recolectar, procesar, analizar, producir, distribuir y difundir información de manera oportuna, para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad.

CAPÍTULO III
SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD

Artículo 3. Sistema Nacional de Seguridad. Se crea el Sistema Nacional de Seguridad que consiste en el marco institucional, instrumental y funcional del que dispone el Estado para hacer frente a los desafíos que se le presenten en materia de seguridad, mediante acciones de coordinación interinstitucional al más alto nivel y sujetas a controles democráticos. Comprende los ámbitos de seguridad interior y exterior.

Artículo 4. Finalidad del Sistema Nacional de Seguridad. La finalidad del Sistema Nacional de Seguridad es el fortalecimiento de las instituciones del Estado, la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades que impiden al Estado cumplir con sus fines. Estas actividades tienen la finalidad de contribuir a la seguridad y defensa de la Nación, la protección de la persona humana y el bien común; y, establecer las responsabilidades de las entidades componentes del Sistema Nacional de Seguridad, así como regular las relaciones interinstitucionales en función de sus áreas de competencia.

Artículo 5. Objetivos del Sistema Nacional de Seguridad. Los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad son:

- a) Dar coherencia y coordinación al funcionamiento de instituciones, políticas normativas y controles en materia de seguridad, en el marco del Estado de Derecho;
- b) Establecer una institucionalidad de máximo nivel en materia de seguridad, que permita coordinar las instituciones e integrar y dirigir las políticas públicas en esta materia; y,
- c) Ser el instrumento a través del cual el Estado enfrente los desafíos que en materia de seguridad se presenten.

Artículo 6. Componentes del Sistema Nacional de Seguridad. Son componentes del Sistema Nacional de Seguridad las instituciones que tienen jurídica, orgánica y funcionalmente, responsabilidad en la seguridad de la Nación.

Artículo 7. Integración del Sistema Nacional de Seguridad. El Sistema Nacional de Seguridad está integrado por:

- a) Presidencia del República;
- b) Ministerio de Relaciones Exteriores;
- c) Ministerio de Gobernación;
- d) Ministerio de la Defensa Nacional;
- e) Procuraduría General de la Nación;
- f) Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres -CONRED-;
- g) Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-; y,
- h) Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República -SAAS-.

Cada una de las instituciones estará limitada a su propio ámbito de actuación.

CAPÍTULO IV
CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Artículo 8. Consejo Nacional de Seguridad. Se crea el Consejo Nacional de Seguridad, con carácter permanente, que coordina el Sistema Nacional de Seguridad, define políticas y estrategias y asesora al Presidente de la República en la toma de decisiones en materia de seguridad.

Artículo 9. Integración del Consejo Nacional de Seguridad. El Consejo Nacional de Seguridad es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Seguridad; lo preside el Presidente de la República, quien toma las decisiones, y además lo integran:

- a) Vicepresidente de la República;
- b) Ministro de Relaciones Exteriores;
- c) Ministro de Gobernación;
- d) Ministro de la Defensa Nacional;
- e) Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado; y,
- f) Procurador General de la Nación.

Artículo 10. Funciones del Consejo Nacional de Seguridad. Las funciones del Consejo Nacional de Seguridad son:

- a) Coordinar y supervisar el funcionamiento de las instituciones responsables de la seguridad;
- b) Aprobar la Agenda de Riesgos y Amenazas;
- c) Definir y aprobar la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación y la Política Nacional de Seguridad;
- d) Generar las directrices básicas para la definición y actualización de la Política Nacional de Seguridad;
- e) Conocer y recomendar sobre aquellos asuntos de carácter estratégico para la seguridad del país;
- f) Definir las políticas y estrategias específicas en materia de seguridad exterior, seguridad interior e inteligencia;
- g) Promover la actualización del marco normativo e institucional aplicable a las actividades de seguridad;
- h) Constituirse en Comité de Crisis, en caso de emergencia nacional;
- i) Establecer criterios y condiciones de utilización de áreas estratégicas a la seguridad del territorio nacional y recomendar sobre su uso efectivo, especialmente en las zonas fronterizas y cuando se trate de la explotación de los recursos naturales;
- j) Estudiar y opinar en torno a la ratificación de instrumentos internacionales sobre seguridad;
- k) Presentar a los Organismos del Estado su recomendación e informe frente a algún hecho, acto o materia que, a su juicio, atenta gravemente en contra de la institucionalidad, o puede comprometer la seguridad de la Nación;
- l) Informar, por lo menos una vez al año, al Congreso de la República y cuando éste lo requiera, respecto a la ejecución de las funciones que esta ley le otorga;
- m) Convocar a los funcionarios y expertos que considere necesarios;
- n) Convocar a los niveles de organización de la sociedad guatemalteca, en el ámbito de su competencia, cuando se considere necesario; y,
- o) Supervisar el adecuado funcionamiento de los controles internos de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

Artículo 11. Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. El Consejo Nacional de Seguridad, para su funcionamiento, apoyo técnico y administrativo, contará con una Secretaría Técnica permanente, profesional y especializada.

El Presidente de la República nombrará al Coordinador de la Secretaría Técnica, escogiendo de una terna propuesta por los miembros del Consejo Nacional de Seguridad, el cual será un funcionario de carrera o profesional con experiencia en materia de seguridad.

Artículo 12. Funciones de la Secretaría Técnica. Son funciones de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad:

- a) Desarrollar las labores técnicas y administrativas necesarias para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad;

- e) Proporcionar la información estratégica nacional e internacional, en su campo de acción, a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad, para posibilitar el desarrollo de las tareas de formulación y planificación de la Política Nacional de Seguridad y de la Agenda Estratégica de Seguridad;
- f) Dar seguimiento a la Agenda de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación;
- g) Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción;
- h) Realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes;
- i) Dirigir la actividad de contrainteligencia que consiste en prevenir y detectar actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos;
- j) Promover las relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia nacionales e internacionales en su condición de ente coordinador del Sistema de Inteligencia del Estado;
- k) Desarrollar y aplicar los oportunos procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; y,
- l) Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente de su personal, así como las causas de baja en el servicio.

En el ejercicio de sus funciones, la SIE podrá obtener información mediante los procedimientos especiales, con control judicial, que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, actuando, en todo caso, con pleno sometimiento al ordenamiento jurídico vigente y a lo dispuesto en esta ley.

Artículo 28. Dirección General de Inteligencia Civil. La Dirección General de Inteligencia Civil (DIGIC), es la dependencia del Ministerio de Gobernación que actuará conforme lo establecido en su ley orgánica y reglamento.

Artículo 29. Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional (DIEMDN). La Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional, tendrá a su cargo la obtención y producción de información referente a amenazas militares externas.

Artículo 30. Carrera en el Sistema de Inteligencia de Estado. Se establece la carrera en el Sistema de Inteligencia de Estado. El Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad aprobará los criterios generales para la creación de dicha carrera, teniendo en cuenta las particularidades de cada institución.

CAPÍTULO VII CONTROLES DEMOCRÁTICOS

Artículo 31. Controles. Los controles son todos aquellos mecanismos, instrumentos, normativas e instituciones, de carácter interno y externo, que garantizan la imparcialidad en la fiscalización de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad y de las instituciones que lo integran. Son controles establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala y su ordenamiento jurídico e institucional y a los cuales está sujeto el Sistema Nacional de Seguridad y todas las instituciones que lo integran.

Artículo 32. Controles Externos. Los Controles Externos corresponden al ámbito de actuación de los Organismos Legislativo y Judicial, así como el reconocimiento y respeto de los derechos individuales establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, en lo concerniente al derecho de petición y acceso a archivos y registros estatales.

Artículo 33. Control por el Organismo Legislativo. El control por el Organismo Legislativo de las actuaciones de las instancias que integran el Sistema Nacional de Seguridad le corresponde en general al Congreso de la República y a sus distintos órganos y, en específico, a las Comisiones Ordinarias de Gobernación, Defensa y Relaciones Exteriores del Congreso de la República.

Se crea la Comisión Legislativa Específica de Asuntos de Seguridad Nacional y de Inteligencia, conformada por un integrante de cada uno de los partidos políticos representados en el Congreso de la República, la que tendrá por objeto:

- a) Evaluar el funcionamiento integral del Sistema Nacional de Seguridad;
- b) Analizar y evaluar los informes regulares y extraordinarios que le envíe el Consejo Nacional de Seguridad;
- c) Conocer y evaluar la Política Nacional de Seguridad y la Agenda Estratégica de Seguridad;
- d) Emitir dictamen con relación a todo proyecto legislativo o asunto vinculado al funcionamiento integral y coordinado del Sistema Nacional de Seguridad;
- e) Supervisar que el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad y sus componentes se ajusten a las normas constitucionales, legales y reglamentarias, así como a los mandatos y objetivos por los cuales fueron creados;
- f) La consideración y análisis de los planes y programas de inteligencia;
- g) El seguimiento y control presupuestario del área de inteligencia; y,
- h) Emitir dictamen acerca de todo proyecto legislativo o asunto afín o vinculado a actividades de inteligencia.

Artículo 34. Ámbito de Control del Organismo Judicial. El control por el Organismo Judicial se realiza, a petición de la parte afectada o del órgano estatal encargado de representarlo, sobre aquellas actividades y operaciones que efectúan las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad que por mandato constitucional y legal requieren autorización y control judicial de conformidad con las disposiciones establecidas en las leyes sobre la materia, así como del respeto del principio de legalidad del Sistema Nacional de Seguridad.

Artículo 35. Control ciudadano. El control ciudadano se garantiza por medio de la participación ciudadana sobre la acción pública y en la incidencia en el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de la seguridad de la Nación.

La participación ciudadana es un control democrático externo, autónomo e independiente, que podrá ser canalizado hacia la comisión legislativa correspondiente en el Congreso de la República; al Consejo Nacional de Seguridad, en cumplimiento del artículo 10, literal c) de la presente ley; al Procurador de los Derechos Humanos; a los Partidos Políticos y demás instancias del sistema democrático.

El control ciudadano es, entre otros mecanismos, el espacio integrado por representantes de los niveles de organización de la sociedad guatemalteca, para ejercer, entre otras funciones, la auditoría social del Sistema Nacional de Seguridad, sin perjuicio del control externo que otras organizaciones, instituciones o personas realicen.

Artículo 36. Controles Internos. Son controles internos los sistemas de carrera y sistemas disciplinarios establecidos dentro de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, así como los registros y controles de personal, armas, vehículos e información de las instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Seguridad.

Artículo 37. Régimen disciplinario. El régimen disciplinario de cada una de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad es la normativa interna que garantiza la disciplina y la correcta actuación de su personal.

Las instancias que conforman el Sistema Nacional de Seguridad deberán fortalecer sus unidades disciplinarias e inspectorías a efecto de contar con mecanismos adecuados de evaluación, sanción y depuración que garanticen la integridad del Sistema. El Consejo Nacional de Seguridad deberá establecer lineamientos para la existencia de garantías de independencia necesarias dentro de las unidades disciplinarias de las instituciones tendientes a evitar que la subordinación de las mismas autoridades superiores impida la investigación o sanción de faltas disciplinarias.

Artículo 38. Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad. La Inspectoría General es responsable de velar por el cumplimiento de los controles internos del sistema, debiendo rendir informes permanentes al Consejo Nacional de Seguridad.

Esta inspectoría General coordinará funcionalmente su trabajo con las instancias de control e inspectorías de los ministerios e instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad para garantizar la eficiencia y eficacia de la organización, el respeto a la legalidad en sus actividades y la transparencia en el empleo de los recursos asignados.

Un reglamento específico normará lo afín a lo presente artículo.

CAPÍTULO VIII DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS

Artículo 39. Régimen presupuestario. El presupuesto anual del Sistema Nacional de Seguridad será el que se apruebe dentro del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado a cada una de las instituciones que lo integran.

Artículo 40. Presupuesto del Consejo Nacional de Seguridad y sus dependencias de nueva creación. El Ministerio de Finanzas Públicas debe asignar una partida presupuestaria específica al Consejo Nacional de Seguridad y sus dependencias por medio de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y sujeta a los controles que establece la Constitución Política de la República.

Artículo 41. Transitorio. Se reforma el artículo 13 del Decreto Número 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo, el cual queda así:

"Artículo 13. Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado es la responsable de producir la inteligencia en los campos estratégicos, respetando el ámbito de competencia de las demás instituciones del Sistema. Su naturaleza es civil y actúa bajo la responsabilidad directa del Presidente de la República. Sus atribuciones son:

- a) Coordinar el Sistema de Inteligencia de Estado;
- b) Asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, la Inteligencia de Estado integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia;
- c) Dar seguimiento a la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación;
- d) Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción;
- e) Realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes;
- f) Dirigir la actividad de contrainteligencia, que consiste en prevenir e identificar actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos;
- g) Promover relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia nacionales e internacionales, en su calidad de ente coordinador del Sistema de Inteligencia del Estado;
- h) Desarrollar y aplicar los oportunos procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción de su personal;
- i) Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente de su personal, así como las causas de baja en el servicio; y,
- j) Las demás que sean de su competencia.

En la ejecución de sus funciones, la SIE podrá tener acceso a fuentes propias de información, en todo caso, con pleno conocimiento del ordenamiento jurídico vigente y de lo dispuesto en esta ley.

No tendrá la facultad de realizar ni de participar en investigaciones a favor de particulares ni actuará de forma alguna para limitar o entorpecer el ejercicio de los derechos políticos y de libertad de emisión del pensamiento."

Artículo 42. Traslado de bienes, personal e información. Todos los bienes muebles e inmuebles e información propiedad de la Secretaría de Análisis Estratégico de la Presidencia de la República pasan a formar parte del patrimonio de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. Durante los primeros seis meses de funcionamiento, se deberá realizar un proceso de evaluación de capacidad y conocimientos del personal profesional, técnico y administrativo que garantice la continuidad del personal idóneo para el desempeño de los cargos.

Artículo 43. Reglamentación. Dentro de los cuarenta y cinco días calendario a partir de la vigencia de la presente ley, el Presidente de la República deberá emitir su reglamento.

Artículo 44. Derogación. Se derogan todas las disposiciones que se opongan a la presente ley.

Artículo 45. Vigencia. El presente Decreto entra en vigencia noventa días después de su publicación en el Diario Oficial.


REMÍTASE AL ORGANISMO EJECUTIVO PARA SU SANCIÓN, PROMULGACIÓN Y PUBLICACIÓN.

EMITIDO EN EL PALACIO DEL ORGANISMO LEGISLATIVO, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, EL ONCE DE MARZO DE DOS MIL OCHO.

Eduardo Meyer Maldonado
EDUARDO MEYER MALDONADO
PRESIDENTE

José Roberto Alejos Osbarra
JOSÉ ROBERTO ALEJOS OSBARRA
SECRETARIO

Rosa Elvira Zapeta Osorio
ROSA ELVIRA ZAPETA OSORIO
SECRETARIA



PALACIO NACIONAL: Guatemala, ocho de abril del año dos mil ocho.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Alvaro Colom Caballeros
ALVARO COLOM CABALLEROS

Dr. Carlos Viquez Chastel
Dr. Carlos Viquez Chastel
Ministro de Gobernación

Pablo Isaac Meléndez Loarca
Pablo Isaac Meléndez Loarca
Viceministro de Finanzas Públicas
Encargado del Despacho

Haroldo Rojas Melgar
Haroldo Rojas Melgar
Ministro de Relaciones Exteriores

Haroldo Rojas Melgar
Haroldo Rojas Melgar
Ministro de Defensa Nacional

Lic. Carlos Larín Oschitta
Lic. Carlos Larín Oschitta
SECRETARIO GENERAL
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA







ORGANISMO EJECUTIVO



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Acuérdese prorrogar la vigencia del Acuerdo Gubernativo número 111-2007 de fecha 11 de abril de 2007, que crea la Comisión Temporal de Alto Nivel encargada de coordinar las actividades relacionadas con las Patrullas de Autodefensa Civil (PAC) o Comités Voluntarios de Defensa Civil, hasta el 31 de diciembre de 2008.

ACUERDO GUBERNATIVO No. 113-2008

Guatemala, 11 de abril de 2008

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO

Que mediante Acuerdo Gubernativo número 111-2007 de fecha 11 de abril de 2007, se creó por el plazo de un año la Comisión Temporal de Alto Nivel, con el objetivo de coordinar las actividades necesarias para determinar quienes formaron parte de las Patrullas de Autodefensa Civil (PAC) o Comités Voluntarios de Defensa Civil, así como la búsqueda de soluciones a sus planteamientos.

CONSIDERANDO

Que el plazo de dicha Comisión vence el día trece de abril de dos mil ocho, siendo necesario prorrogar su creación a efecto de poder cumplir con los fines para los cuales fue creada.

POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le asigna el artículo 163 literal e) de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en el artículo 5 del Decreto 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo.

ACUERDA

ARTÍCULO 1. Se proroga la vigencia del Acuerdo Gubernativo número 111-2007 de fecha 11 de abril de 2007, que creó la Comisión Temporal de Alto Nivel encargada de coordinar las actividades relacionadas con las Patrullas de Autodefensa Civil (PAC) o Comités Voluntarios de Defensa Civil, hasta el 31 de diciembre de 2008.

ARTÍCULO 2. El presente Acuerdo empezará a regir inmediatamente y deberá ser publicado en el Diario de Centro América.

COMUNIQUESE

Alvaro Colom Caballeros
ALVARO COLOM CABALLEROS

Dr. Carlos Viquez Chastel
Dr. Carlos Viquez Chastel
Ministro de Gobernación

Pablo Isaac Meléndez Loarca
Pablo Isaac Meléndez Loarca
Viceministro de Finanzas Públicas
Encargado del Despacho

Lic. Carlos Larín Oschitta
Lic. Carlos Larín Oschitta
SECRETARIO GENERAL
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA





| Fundado en 1880 |

Diario de Centro América

ÓRGANO OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, C. A.

JUEVES 8 de enero de 2009, No. 98, Tomo CCLXXXV

Directora General: Ana María Rodas

www.dca.gob.gt

Sumario

ORGANISMO EJECUTIVO

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Acuérdase emitir el siguiente REGLAMENTO ORGÁNICO INTERNO DE LA SECRETARÍA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL ESTADO.

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Acuérdase conceder la Orden Antonio José de Irisarri en el grado de Oficial al Honorable Señor Marcos Correa, Segundo Secretario de la Honorable Embajada de la República de Chile ante el Gobierno de Guatemala.

Acuérdase conceder la Orden del Quetzal en el grado de Gran Cruz al Excelentísimo Señor Alejandro Foxley Roseca, Ministro de Relaciones Exteriores de la República de Chile.

Acuérdase que el Estado de Guatemala suscriba el Acuerdo Especial entre Guatemala y Belice para someter el Reclamo Territorial, Insular y Marítimo de Guatemala a la Corte Internacional de Justicia.

Acuérdase conceder la Orden del Quetzal en el grado de Caballero al futbolista Señor Juan Carlos Plata.

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

Acuérdase reconocer la personalidad jurídica y aprobar los estatutos que rigen la FUNDACIÓN ITALIANA NIÑOS POBRES, PADRE LUIS CARLOS DE LEÓN PÉREZ, que podrá abreviarse (FINFLUCALP).

ANUNCIOS VARIOS

Matrimonios • Líneas de Transporte • Constituciones de Sociedad • Modificaciones de Sociedad • Disolución de Sociedad • Patentes de Invención • Registro de Marcas • Títulos Supletorios • Edictos • Remates •

Diario de Centro América

Las publicaciones que se realizan en el Diario de Centro América, se avulsion de conformidad con el original presentado por el solicitante, en consecuencia cualquier error que se cometa en ese original, el Diario de Centro América no asume ninguna responsabilidad.

Por lo antes descrito se les solicita cumplir con los siguientes requisitos:

1. Tamaño de letra según Acuerdo Gubernativo No. 163-2001, no menor de 6.5 (letra Tipográfica).
2. Letra clara e impresión firme.
3. Legibilidad en los números.
4. No correcciones, tachones, marcas de lápiz o lapicero.
5. No se aceptan fotocopias.
6. Que la firma de la persona responsable y sello correspondiente se encuentren fuera del texto del documento.
7. Documento con el nombre completo del Abogado, Sello y Número de Colegiado.
8. Nombre y Número de teléfono de la persona responsable de la publicación, para cualquier consulta posterior.

Dirección

ORGANISMO EJECUTIVO



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Acuérdase emitir el siguiente REGLAMENTO ORGÁNICO INTERNO DE LA SECRETARÍA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL ESTADO.

ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 413-2008

Guatemala, 30 de diciembre de 2008

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, mediante reforma a la Ley del Organismo Ejecutivo, creó la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, y que la Ley del Organismo Ejecutivo establece que cuando así se considere, los titulares de las Secretarías de la Presidencia elaborarán y propondrán al Presidente de la República, para su aprobación, un proyecto de modificaciones al Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría a su cargo.

CONSIDERANDO:

Que el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado elaboró y propuso al Señor Presidente de la República, para su aprobación, el Proyecto de Acuerdo Gubernativo, que contiene el Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, en el que se establece la estructura, organización y funcionamiento de dicha Secretaría, por lo que procede emitir la disposición legal correspondiente.

POR TANTO:

En ejercicio de la función que le asigna el artículo 183 literal e) de la Constitución Política de la República de Guatemala y con fundamento en el artículo 15 del decreto 114-97 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo,

ACUERDA:

Emitir el siguiente,

REGLAMENTO ORGÁNICO INTERNO DE LA SECRETARÍA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL

ESTADO

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I

FUNCIONES Y NATURALEZA DE LA SECRETARÍA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL ESTADO

Artículo 1. **OBJETO.** Este Reglamento tiene por objeto establecer las normas relativas a la estructura, organización y funcionamiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

Artículo 2. **NATURALEZA.** La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado es la responsable de producir la Inteligencia en los campos estratégicos, respetando el ámbito de competencia de las demás instituciones del Sistema. Su naturaleza es civil y actúa bajo la responsabilidad directa del Presidente de la República, por conducto del Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.

Para los efectos del presente Reglamento, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado podrá abreviarse SIE.

Artículo 3. **AMBITO DE INTELIGENCIA DEL ESTADO.** Es la capacidad del Estado de articular en los ámbitos de funcionamiento establecidos en la ley, la información e Inteligencia de amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.

Artículo 4. **FUENTES DE INFORMACIÓN.** Todas las instituciones del Organismo Ejecutivo deberán proporcionar a la SIE, la información que esta les requiera sobre los asuntos de su competencia.

Artículo 5. **PROHIBICIÓN.** La SIE, tiene prohibido realizar operaciones derivadas de sus propias investigaciones.

Artículo 6. **GARANTIA DE INFORMACIÓN.** En el ejercicio de sus funciones la SIE, podrá recibir información de particulares bajo garantía de confidencialidad.

Artículo 7. **INFORMES Y REGISTROS.** Se consideran de circulación limitada los antecedentes, informaciones y registros que obren en poder de la SIE y de su personal, cualquiera que sea su cargo o la naturaleza de su vinculación jurídica con esta.

Artículo 8. **PERSONAL DE SERVICIO.** El personal de la SIE, cuando se encuentre de servicio puede portar armas de fuego en todo el territorio nacional.

CAPITULO II

ATRIBUCIONES Y FUNCIONES ESPECIFICAS DE LA SIE

Artículo 9. **ATRIBUCIONES DE LA SIE.** Son atribuciones de la SIE, las siguientes:

- a) Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia a que se refiere el artículo 24 de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad;
- b) Asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, la Inteligencia de Estado, integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia;
- c) Dar seguimiento a la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación;
- d) Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción;
- e) Realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes;
- f) Dirigir la actividad de contrainteligencia, que consiste en prevenir e identificar actividades de Inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos;
- g) Promover relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de Inteligencia, nacionales e internacionales;
- h) Desarrollar y aplicar los oportunos procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción de su personal;
- i) Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente de su personal, así como las causas de baja en el servicio; y
- j) Las demás que sean de su competencia.

Artículo 10. **FUNCIONES ESPECIFICAS DE LA SIE.** Además de las atribuciones indicadas en el artículo anterior, la SIE tiene las funciones específicas siguientes:

- a) Integrar el Sistema Nacional de Seguridad;
- b) Integrar el Consejo Nacional de Seguridad;
- c) Integrar y coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia;
- d) Proporcionar la información estratégica nacional e internacional, en su campo de acción, a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad, para posibilitar el desarrollo de las tareas de formulación y planificación de la Política Nacional de Seguridad y de la Agenda Estratégica de Seguridad; y
- e) Obtener información mediante los procedimientos especiales, con control judicial, que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

TITULO III

ORGANIZACIÓN

CAPITULO I

ESTRUCTURA ORGANICA

Artículo 11. **ORGANOS ADMINISTRATIVOS.** Para el debido cumplimiento de sus funciones, la SIE se integra con los siguientes órganos administrativos:

1. **DESPACHO SUPERIOR:**
 - a) Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado;
 - b) Subsecretario Técnico de Inteligencia Estratégica del Estado; y,
 - c) Subsecretario Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado.
2. **ADMINISTRACION FUNCIONAL.**
 - 2.1 **DIRECCIONES TÉCNICAS:**
 - a) Dirección de Inteligencia;
 - b) Dirección de Análisis Estratégico;
 - c) Dirección de Asuntos Territoriales;
 - d) Dirección de Asuntos Coyunturales;
 - e) Dirección de Opinión Pública;
 - f) Dirección de Seguimiento a Riesgos y Amenazas;
 - g) Dirección de Contrainteligencia; y,
 - h) Dirección de Informática.
 - 2.2 **DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS:**
 - a) Dirección de Asuntos Internos y Seguridad;
 - b) Dirección Financiera; y,
 - c) Dirección de Recursos Humanos.
3. **ORGANOS DE CONTROL Y ASESORIA:**
 - a) Unidad de Auditoría Interna;
 - b) Unidad de Asesoría Jurídica; y,
 - c) Unidad de Capacitación y Becas.

CAPITULO II

SECRETARIO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO

Artículo 12. **SECRETARIO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO.** El Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado es la autoridad máxima de la SIE y el responsable de su Dirección y Administración.

Artículo 13. **FUNCIONES DEL SECRETARIO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO.** Son funciones del Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, las siguientes:

- a) Asesorar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, en materia de Inteligencia Estratégica;
- b) Cumplir y velar por el debido cumplimiento de las funciones y atribuciones legalmente asignadas a la SIE;
- c) Calificar la información confidencial y delegar en los directores la clasificación material de la misma;
- d) Representar a la SIE ante las demás instituciones del Estado y entidades privadas;
- e) Emitir Acuerdos Internos, aprobar manuales operativos y adoptar las demás disposiciones de orden interno;
- f) Promover la cooperación técnica en materia de Inteligencia Estratégica, con organismos nacionales e internacionales;
- g) Suscribir convenios de cooperación técnica con entidades nacionales;
- h) Asistir a reuniones de Gabinete de Gobierno y Consejo Nacional de Seguridad, cuando se le convoque;
- i) Convocar a reuniones del Sistema Nacional de Inteligencia, cuando corresponda;
- j) Nombrar a los funcionarios y empleados de la SIE y aprobar los contratos de nombramiento respectivos, con excepción de los Subsecretarios Técnico y Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado, que corresponde al Presidente de la República;
- k) Remover al personal contratado de la SIE;
- l) Manejar y coordinar en forma reservada la información referente a asuntos militares o diplomáticos, de seguridad nacional o datos suministrados por particulares bajo garantía de confidencialidad;
- m) Presentar a la Presidencia de la República el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la SIE y velar por su correcta ejecución;
- n) Informar periódicamente al Presidente de la República, acerca de las funciones y avances de los asuntos en trámite de la SIE;
- o) Nombrar delegados o comisiones para que representen a la SIE en eventos nacionales e internacionales en

que sea invitada a participar, relacionados con asuntos de su competencia;

- p) Contratar asesores en las materias que se requieran para el cumplimiento de las funciones de la SIE;
- q) Orientar y coordinar la interacción entre los Subsecretarios y Directores de la SIE, en lo que respecta al cumplimiento de sus funciones;
- r) Asignar funciones específicas en forma temporal a funcionarios o asesores de la SIE y sus dependencias; y
- s) Ejercer las demás funciones inherentes a la SIE en el ámbito de su competencia.

CAPITULO III

SUBSECRETARIO TECNICO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO

Artículo 14. SUBSECRETARIO TECNICO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO.

El Subsecretario Técnico de Inteligencia Estratégica del Estado, asistirá en sus funciones al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y lo sustituirá en caso de ausencia temporal. Para el despacho y dirección de los asuntos tiene jerarquía inmediata inferior al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.

Artículo 15. FUNCIONES DEL SUBSECRETARIO TECNICO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO.

Son funciones del Subsecretario Técnico de Inteligencia Estratégica del Estado, las siguientes:

- a) Asistir en materia de análisis y planificación estratégica al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado;
- b) Representar al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado en las reuniones de Gabinete de Gobierno, cuando éste lo designe;
- c) Representar a la SIE, por designación del Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, ante las demás instituciones del Estado, entidades privadas y organismos de cooperación públicos y privados;
- d) Participar en la toma de decisiones relativas a los planes, programas y proyectos a cargo de la SIE;
- e) Coordinar y supervisar el desempeño de las funciones de las direcciones de la SIE;
- f) Proponer al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, las recomendaciones que considere oportunas para el buen funcionamiento de la SIE;
- g) Estudiar y preparar para su resolución final, los expedientes y asuntos que deban someterse a consideración del Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado;
- h) Coordinar la elaboración de la memoria anual de labores y el programa anual de capacitación para el personal de la SIE, conforme a instrucciones giradas por el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado;
- i) Coordinar las direcciones siguientes: Dirección de Inteligencia, Dirección de Análisis Estratégico, Dirección de Asuntos Territoriales, Dirección de Asuntos Coyunturales, Dirección de Opinión Pública, Dirección de Seguimiento a Riesgos y Amenazas, Dirección de Contrainteligencia y Dirección de Informática; y
- j) Las demás funciones que le asigne el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.

CAPITULO IV

SUBSECRETARIO ADMINISTRATIVO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO

Artículo 16. SUBSECRETARIO ADMINISTRATIVO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO. Al Subsecretario Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado, le corresponde atender los asuntos relacionados con los procesos administrativos, presupuestarios, financieros y de recursos humanos. Asistirá al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado en materia administrativa y lo sustituirá conforme el orden establecido.

Artículo 17. FUNCIONES DEL SUBSECRETARIO ADMINISTRATIVO DE INTELIGENCIA ESTRATEGICA DEL ESTADO.

Son funciones del Subsecretario Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado, las siguientes:

- a) Ejecutar las políticas y cumplir las directrices, instrucciones y disposiciones administrativas, que dicte el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado;
- b) Asistir al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado en la ejecución de políticas y estrategias en el campo administrativo, capacitación y logística para el funcionamiento de la SIE;
- c) Coordinar las actividades de las Direcciones de Asuntos Internos y Seguridad, Financiera y de Recursos Humanos; y
- d) Las demás funciones que le asigne el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.

TITULO III

ADMINISTRACION FUNCIONAL

CAPITULO I

DIRECCIONES TECNICAS

Artículo 18. DIRECCIONES. Las Direcciones Técnicas de la SIE, son los órganos administrativos encargados de desarrollar en forma coordinada las actividades técnicas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado,

incluyendo la formulación de propuestas, participación en reuniones y realización de tareas que ordene el Despacho Superior. Actúan bajo la dirección inmediata del Subsecretario Técnico de Inteligencia Estratégica del Estado.

Artículo 19. DIRECCION DE INTELIGENCIA. La Dirección de Inteligencia, es el órgano administrativo encargado de obtener, reunir, sistematizar y analizar la información específica referida a los hechos, amenazas, riesgos y conflictos que afecten la seguridad de la Nación.

Artículo 20. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE INTELIGENCIA. Las funciones de la Dirección de Inteligencia, son:

- a) Establecer redes de comunicación con otras instituciones de inteligencia, nacionales y extranjeras;
- b) Producir inteligencia y formular estrategias específicas para fortalecer el Sistema Nacional de Seguridad;
- c) La obtención y búsqueda de información, de manera ordenada, con el fin de llevar a cabo el proceso de inteligencia;
- d) Organizar los recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener la información a través de un plan permanente de inteligencia;
- e) Analizar y verificar los procesos de inteligencia estratégica bajo su responsabilidad;
- f) Prevenir riesgos y amenazas que pongan en peligro la seguridad de la Nación; y
- g) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 21. DIRECCION DE ANALISIS ESTRATEGICO. La Dirección de Análisis Estratégico, es el órgano administrativo encargado de canalizar y procesar la información interdisciplinaria de la SIE, para la producción de inteligencia estratégica, mediante el análisis permanente de información en los distintos ámbitos de funcionamiento del Estado, para la correcta y oportuna toma de decisiones gubernamentales.

Artículo 22. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE ANALISIS ESTRATEGICO. Las funciones de la Dirección de Análisis Estratégico, son:

- a) Apoyar al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado en temas considerados estratégicos para la seguridad de la Nación;
- b) Realizar análisis estratégico y formular los escenarios multidisciplinarios para la oportuna y correcta toma de decisiones, así como el diseño de planes, políticas y estrategias viables para la solución de la problemática nacional en los distintos ámbitos de funcionamiento del Estado;
- c) Análisis, procesamiento, actualización y administración permanente de información, capaz de generar bases de datos multifuncionales, en las áreas económica, social, política, de seguridad, de recursos naturales y estratégicos a nivel nacional;
- d) Formular posibles escenarios fundamentados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual analizada, utilizando técnicas específicas de análisis y planeación prospectiva;
- e) Valoración, diagnóstico de escenarios, diseño de estrategias viables de carácter preventivo y reactivo para solucionar la problemática presentada;
- f) Diseñar instrumentos técnicos para desarrollar las tareas de recolección, evaluación y análisis de la información sobre problemas actuales y potenciales que se consideren estratégicos;
- g) Elaborar informes periódicos que permitan la detección temprana de conflictos que puedan afectar la seguridad de la Nación;
- h) Alertar sobre situaciones de riesgo y amenaza a la seguridad de la Nación y elaborar propuestas tendientes a evitarlas, reducirlas y resolverlas;
- i) Preparar los informes que permitan la actualización constante de la agenda de riesgos y amenazas; y
- j) Las demás que le sean asignadas por el Despacho Superior.

Artículo 23. DIRECCION DE ASUNTOS TERRITORIALES. La Dirección de Asuntos Territoriales, es el órgano administrativo encargado de buscar y tramitar información acerca de temas locales, municipales y departamentales.

Artículo 24. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE ASUNTOS TERRITORIALES. Las funciones de la Dirección de Asuntos Territoriales, son:

- a) Apoyar al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, en la atención de temas originados en las diversas regiones del territorio nacional;
- b) Planificar y supervisar la realización de las actividades de recopilación, ordenamiento, interpretación, edición de datos y trasladar los informes recabados periódicamente para prevenir la conflictividad local que pueda afectar la seguridad de la Nación;
- c) Diseñar instrumentos técnicos para desarrollar las tareas de recolección, análisis y evaluación de información

sobre problemas actuales y potenciales en el ámbito territorial, municipal y departamental;

- d) Actualizar las bases de datos utilizadas para el seguimiento a los temas asignados;
- e) Recolectar en el ámbito territorial, municipal y departamental, la información útil para la actualización constante de la agenda de riesgos y amenazas;
- f) Mantener actualizada la información sobre temas económicos, sociales y culturales y los que se consideren relevantes para los fines de la SIE; y,
- g) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 25. DIRECCION DE ASUNTOS COYUNTURALES. La Dirección de Asuntos Coyunturales, es el órgano administrativo encargado de dar atención a los temas contingentes que requieran ser atendidos de forma inmediata.

Artículo 26. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE ASUNTOS COYUNTURALES. Las funciones de la Dirección de Asuntos Coyunturales, son:

- a) Apoyar al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado en la atención de temas cotidianos relacionados con la seguridad de la Nación;
- b) Planificar y supervisar la realización de las actividades de recopilación de análisis, interpretación, edición y difusión de la información que se desarrollen;
- c) Diseñar instrumentos técnicos para las tareas de recolección, análisis y evaluación de la información sobre los problemas inmediatos que puedan afectar la seguridad de la Nación;
- d) Actualizar las bases de datos utilizadas para el seguimiento a los temas asignados;
- e) Elaborar informes periódicos de contingencia que permitan la detección temprana de conflictos que puedan afectar la seguridad de la Nación;
- f) Alertar sobre situaciones de riesgos y amenazas a la seguridad de la Nación y elaborar propuestas tendientes a evitarlos, mitigarlos y resolverlos;
- g) Sistematizar información útil para la actualización constante de la agenda de riesgos y amenazas;
- h) Constitución de redes como apoyo para conocer información útil y oportuna, contactos con representantes de otras instituciones y organizaciones civiles;
- i) Identificación de las amenazas, riesgos o vulnerabilidades y fenómenos naturales que puedan afectar la seguridad de la Nación; y
- j) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 27. DIRECCION DE OPINION PÚBLICA. La Dirección de Opinión Pública, es el órgano administrativo encargado de la realización de estudios de opinión pública, percepción de los habitantes, encuestas y seguimiento de programas.

Artículo 28. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE OPINION PÚBLICA. Las funciones de la Dirección de Opinión Pública, son:

- a) Recolectar a través de estudios de opinión pública las percepciones de los habitantes del País sobre temas de interés público, social, político, económico, cultural y de seguridad;
- b) Establecer la metodología de diseño de muestras, instrumentos de medición, procesamiento de información e interpretación de resultados;
- c) Coordinar el personal que realiza las encuestas, supervisar y ejecutar el trabajo de campo;
- d) Elaborar instrumentos de medición para la constante actualización de la agenda de riesgos y amenazas; y,
- e) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 29. DIRECCION DE SEGUIMIENTO A RIESGOS Y AMENAZAS. La Dirección de Seguimiento a Riesgos y Amenazas, es el órgano administrativo encargado de detectar información relativa a eventos de orden natural, social y tecnológico que puedan afectar a la población, sus bienes y entorno, a nivel nacional, departamental y municipal.

Artículo 30. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE SEGUIMIENTO A RIESGOS Y AMENAZAS. Las funciones de la Dirección de Seguimiento a Riesgos y Amenazas, son:

- a) Mantener actualizada la información relativa a eventos naturales en las distintas épocas del año;
- b) Mantener estrecha relación con las dependencias del Estado que se relacionen con la prevención, preparación, mitigación, respuesta y recuperación de riesgos y sus efectos;
- c) Mantener actualizada la información relativa a movimientos sociales, a nivel nacional, departamental y municipal;
- d) Mantener información relativa al uso indebido de tecnologías que puedan afectar el funcionamiento del Estado; y,

- e) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 31. DIRECCION DE CONTRAINTELIGENCIA. La Dirección de Contrainteligencia, es el órgano administrativo encargado de prevenir, detectar e identificar actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos contra la seguridad de la Nación.

Artículo 32. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE CONTRAINTELIGENCIA. Las Funciones de la Dirección de Contrainteligencia, son:

- a) Recolectar información sobre acciones de inteligencia desarrolladas por otros Estados;
- b) Detectar organizaciones o grupos extranjeros que actúen contra la seguridad de la Nación y cuyos actos sean contrarios a la legislación nacional;
- c) Detectar agentes de organizaciones o grupos extranjeros que operen ilegalmente en el País;
- d) Planificar la manera de evitar que otros Estados, organizaciones o grupos nacionales o extranjeros tengan acceso en forma legal a la información recabada por la SIE;
- e) Coordinar información con las dependencias del Estado que corresponda, para cumplir con sus funciones; y
- f) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 33. DIRECCION DE INFORMATICA. La Dirección de Informática, es el órgano administrativo encargado de planificar, diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información confiable, actualizado y oportuno, que facilite la toma de decisiones al Despacho Superior, así como de brindar apoyo y asesoría en ese campo a los demás órganos administrativos de la SIE.

Artículo 34. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE INFORMATICA. Las funciones de la Dirección de Informática, son:

- a) Asesorar en materia de tecnología informática al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y demás órganos administrativos de la SIE, cuando lo sea requerido;
- b) Proponer, elaborar, difundir y supervisar la aplicación de normas, instrucciones, guías y recomendaciones para garantizar la seguridad de los sistemas y tecnologías de información;
- c) Diseñar, proponer y ejecutar los mecanismos y aplicaciones informáticas para la autorización de procesos administrativos y técnicos de la SIE;
- d) Apoyar los requerimientos de las Direcciones de la SIE, para seguridad y resguardo de información pertinente, por conducto del Despacho Superior;
- e) Definir los estándares, establecer políticas y administrar los recursos de redes, sistemas operativos, equipos y base de datos de la SIE;
- f) Velar por el cumplimiento de procedimientos adecuados de seguridad y acceso a la información que administra la SIE;
- g) Desarrollar nuevas aplicaciones a través del análisis constante de las necesidades de la SIE;
- h) Cumplir y a través del Despacho Superior hacer que se cumpla con las disposiciones legales vigentes en materia de su competencia; e,
- i) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

CAPITULO II

DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS

Artículo 35. DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS. Las Direcciones Administrativas de la SIE, son los órganos administrativos encargados de desarrollar en forma coordinada las actividades administrativas de esta Secretaría, incluyendo la formulación de propuestas, participación en reuniones y realización de tareas que ordene el Despacho Superior. Actúan bajo la dirección inmediata del Subsecretario Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado.

Artículo 36. DIRECCION DE ASUNTOS INTERNOS Y SEGURIDAD. La Dirección de Asuntos Internos y Seguridad, es el órgano administrativo encargado de crear procedimientos para obtener información que permita conocer, analizar, anticipar y responder adecuadamente a las vulnerabilidades, riesgos y peligros contra la SIE.

Artículo 37. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE ASUNTOS INTERNOS Y SEGURIDAD. Las funciones de la Dirección de Asuntos Internos y Seguridad, son:

- a) Asesorar en materia de seguridad a la SIE;
- b) Resguardar y garantizar la seguridad y protección del personal, instalaciones, información y bienes de la SIE;
- c) Preparar, actualizar y ejecutar permanentemente planes de seguridad interna, de las personas, instalaciones, información y bienes de la SIE;
- d) Apoyar los requerimientos de información de las direcciones de la SIE, por conducto del Despacho Superior;
- e) Elaborar manuales, guías e instructivos, relacionados con la aplicación de normas y medidas prácticas en

materia de seguridad personal, para ser utilizados por personal específico de la Dirección de Asuntos Internos y Seguridad y por funcionarios y empleados de la SIE, proporcionando la capacitación correspondiente;

- f) Encargarse de la seguridad del Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y de los Subsecretarios Técnico y Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado, así como resguardar las actividades realizadas por las direcciones y demás órganos administrativos de la SIE, mediante la coordinación respectiva;
- g) Participar en el proceso de selección del personal, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos; y.
- h) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 38. DIRECCION FINANCIERA. La Dirección Financiera, es el órgano administrativo encargado de planificar y diseñar programas y estrategias que conlleven a la eficacia, racionalización y transparencia en el manejo y uso de los recursos de la SIE.

Artículo 39. FUNCIONES DE LA DIRECCION FINANCIERA. Las funciones de la Dirección Financiera, son:

- a) Aplicar las políticas, directrices, instrucciones y disposiciones financieras de la SIE;
- b) Elaborar el anteproyecto de presupuesto de la SIE;
- c) Velar por la adecuada ejecución presupuestaria;
- d) Mantener informado al Despacho Superior sobre el manejo del presupuesto de la SIE, especialmente lo correspondiente a su ejecución;
- e) Velar por la racionalización del gasto y la transparencia en el uso de los recursos; y,
- f) Las demás que le asigne el Despacho Superior.

Artículo 40. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS. La Dirección de Recursos Humanos, es el órgano administrativo encargado de diseñar, evaluar y ejecutar los procesos de selección, nombramiento, inducción, clasificación, capacitación, supervisión y control del recurso humano de la SIE.

Artículo 41. FUNCIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS. Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, son:

- a) Desarrollar los procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal de la SIE;
- b) Planificar, coordinar y ejecutar programas de capacitación permanente del personal de la SIE;
- c) Desarrollar los mecanismos e instrumentos para establecer la carrera profesional y administrativa del personal de la SIE;
- d) Definir los procedimientos y elaborar los proyectos de instrumentos legales respectivos para las causas de baja en el servicio del personal de la SIE;
- e) Durante los primeros seis meses de funcionamiento, deberá realizar un proceso de evaluación de capacidad y conocimientos del personal profesional, técnico y administrativo que garantice la continuidad del personal idóneo para el desempeño de los cargos; y,
- f) Las demás funciones que le asigne el Despacho Superior.

TITULO IV

ORGANOS DE CONTROL Y ASESORIA

CAPITULO I

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

Artículo 42. UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA. La Unidad de Auditoría Interna, es el órgano administrativo de control interno financiero de la SIE, encargado de planificar, diseñar y supervisar el desarrollo de las actividades de evaluación financiera interna, así como de revisar la efectividad de los registros, controles y las operaciones contables de la SIE.

Artículo 43. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA. Las funciones de la Unidad de Auditoría Interna, son:

- a) Efectuar periódicamente auditorías financieras, para verificar, evaluar y analizar la confiabilidad y razonabilidad del uso y manejo de los recursos que administran las unidades responsables de ejecutar el presupuesto de la SIE;
- b) Realizar auditorías administrativas y operacionales, de conformidad con los planes operativos de actividades que requiera el Despacho Superior;
- c) Realizar sus actividades conforme a las normas generales de control interno, normas de auditoría gubernamentales, leyes, acuerdos y normas que rijan la organización y actividades de los órganos administrativos de la SIE, así como las de ejecución del gasto público;

d) Velar porque las auditorías sean preventivas, oportunas y eficientes por medio de la verificación de los controles internos, con el objeto de fortalecerlos, mejorarlos o recomendar su implementación cuando no existan;

- e) Presentar informes de resultados al Despacho Superior respecto a los hallazgos encontrados, formulando recomendaciones y observaciones, incluyendo las medidas correctivas;
- f) Dar seguimiento al cumplimiento de las observaciones y recomendaciones que emita la Contraloría General de Cuentas; y
- g) Desarrollar las demás funciones que sean de su competencia de conformidad con las leyes y reglamentos aplicables.

CAPITULO II

UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA

Artículo 44. UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA. La Unidad de Asesoría Jurídica, es el órgano administrativo encargado de brindar apoyo y asesoría legal a la SIE.

Artículo 45. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA. Las funciones de la Unidad de Asesoría Jurídica, son:

- a) Prestar asesoría jurídica al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, a los Subsecretarios Técnico y Administrativo de Inteligencia Estratégica del Estado y demás órganos administrativos de la SIE, en asuntos de su competencia;
- b) Evacuar las consultas que le sean requeridas por el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado;
- c) Estudiar, analizar y dictaminar con relación a las solicitudes y expedientes que le sean asignados por el Despacho Superior;
- d) Efectuar estudios jurídicos en las materias que conciernen a la SIE y dictaminar sobre anteproyectos de leyes, acuerdos, contratos, convenios y otras disposiciones de carácter general que le sea requerido por el Despacho Superior;
- e) Tramitar los expedientes judiciales y administrativos que le sean asignados;
- f) Asistir a los demás órganos administrativos de la SIE, cuando requieran asesoría legal en el desempeño de sus funciones; y
- g) Desarrollar las demás funciones que sean de su competencia de conformidad con las leyes y reglamentos aplicables.

CAPITULO III

UNIDAD DE CAPACITACION Y BECAS

Artículo 46. UNIDAD DE CAPACITACION Y BECAS. La unidad de Capacitación y Becas, es el órgano administrativo encargado de formar y promover la capacitación permanente del personal profesional, técnico y administrativo de la SIE.

Artículo 47. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CAPACITACION Y BECAS. Las funciones de la Unidad de Capacitación y Becas, son:

- a) Elaborar el plan estratégico para la capacitación permanente del personal profesional, técnico y administrativo de la SIE;
- b) Contactar con instituciones nacionales e internacionales a efecto de obtener becas para el personal de la SIE; y
- c) Las demás funciones que le asigne el Despacho Superior.

TITULO V

DISPOSICIONES RELATIVAS AL PERSONAL DE LA SIE.

CAPITULO I

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

Artículo 48. OBLIGACION DE GUARDAR RESERVA. Los funcionarios y empleados de la SIE que hubieren tomado conocimiento de un asunto, están obligados a mantener el carácter reservado de su existencia y contenido, aun después del término de sus funciones en el servicio.

Artículo 49. RESPONSABILIDADES. El Despacho Superior y los Directores de los órganos administrativos que integran la SIE, deberán adoptar las medidas orientadas a prevenir abusos en el ejercicio de las funciones institucionales y velar para que los procedimientos empleados se ajusten al respeto y cumplimiento de las garantías constitucionales, legales y reglamentarias.

Artículo 50. PROHIBICIONES AL PERSONAL DE LA SIE. Queda prohibido al personal que labora en la SIE,

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario tiene como objetivo establecer la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría, por lo que se les ruega contestar, lo más objetivamente posible para darle validez al resultado del mismo.

I. Planificación

1. ¿Conoce la Visión de la institución? Si No

Si su respuesta es afirmativa, descríbala brevemente

2. ¿Conoce la Misión de la institución? Si No

Si su respuesta es afirmativa, descríbala brevemente

3. ¿Conoce los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos? Si No

Cuáles son:

4. ¿Considera que dichos objetivos ayudan al cumplimiento de la Visión y Misión de la Institución?

Si No

5. ¿Los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos están interrelacionados con los objetivos de la institución?

Si No

6. ¿Existen políticas que regulen la gestión por competencias de Recursos Humanos en la

SIE?
Si No

Si su respuesta es positiva, explique en qué consisten esas políticas:

7. ¿Cuenta actualmente la Dirección con un plan estratégico con respecto a la forma de administrar, organizar, dirigir, controlar e integrar el Recurso Humano para los siguientes 5 años?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, defínalos a grandes rasgos en qué consiste cada uno

8. ¿Existe algún plan promovido por la Dirección de Recursos Humanos, que permita fortalecer o implementar la carrera administrativa dentro de la institución?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, descríballo brevemente:

9. ¿Cuenta con un plan de capacitación por competencias laborales dirigido al personal de la Institución con el fin de mejorar su rendimiento laboral?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, descríballo brevemente

II. Organización

10. Elabore el Organigrama del departamento de Recursos Humanos

11. ¿Considera usted que la Dirección Recursos Humanos cuenta con el apoyo de las

Si No

¿Por qué?

12. ¿Cuenta la Dirección de Recursos Humanos con manuales Administrativos, con enfoque de competencias laborales?

Si No

Cuáles son:

13. ¿La Dirección de Recursos humanos cuenta con los puestos suficientes para lograr los objetivos trazados?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, indique cuantos:

14. ¿Si usted tiene personal a cargo, éste es suficiente para el cumplimiento de sus funciones? Si No

15. ¿Cuenta la institución con un reglamento interno de trabajo actualizado?
Si No

16. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interno de trabajo? Si No

¿Por qué?

17. ¿Existe un reglamento de seguridad e higiene en la Institución impulsado por la Dirección de Recursos Humanos?

Si No

En qué consiste:

18. ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección y seguridad de los Servidores de la Institución?

Si No

Razone su respuesta

19. ¿Se revisan periódicamente los procesos de prevención de accidentes y equipo de protección?

Si No

¿Por qué?

III. Integración

20. ¿La Dirección de Recursos humanos cuenta con un programa de inducción para el personal de primer ingreso?

Si No

Describalo brevemente

21. Cuando le hacen requerimientos de Recurso Humano, ¿qué fuentes de reclutamiento utiliza? Internas Externas

Indique las razones por las cuales utiliza la fuente de reclutamiento seleccionada

22. ¿ La Dirección de Recursos humanos promueve procesos de selección y contratación basados en competencias laborales ?

Si No

Razone su respuesta

IV. Dirección

23. ¿Se hacen reconocimientos apropiados a los empleados por su desempeño o desarrollo de sus competencias y habilidades para trabajar en equipo?

Si No

En qué consiste:

24. ¿Fluye adecuadamente la información a través de los canales de comunicación dentro de la Dirección de Recursos humanos?

Si No

Si su respuesta es no, indique por qué:

25. ¿Qué estilo de Liderazgo practica su Jefe Inmediato?

Autócrata Participativo Liberal

V. Control

26. ¿Cuenta la Dirección de Recursos humanos con un sistema que permita realizar un control adecuado de todos los Servidores de la Institución?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, especifique cual es ese Sistema

27. ¿Cuenta la Dirección de Recursos humanos con registro del personal activo e inactivo?

Si No

Razone su respuesta

28. ¿La Dirección de Recursos Humanos controla y revisa el tiempo extra que laboran los trabajadores de la Secretaría?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, explique:

29. ¿La Dirección de Recursos humanos lleva un control de los movimientos de personal?

Si No

Explique

30. ¿La Dirección de Recursos humanos cuenta con algún tipo de evaluación de desempeño, basado en competencia laborales?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, indique brevemente en qué consiste

VI. Factores Internos y Externos de la Institución

31. Mencione cinco factores internos que considere afectan el desempeño del Recurso Humano que integra la Dirección

32. Mencione cinco factores internos que considere benefician el desempeño del Recurso Humano de la Dirección

33. Mencione cinco factores externos que considere afectan el desempeño del Recurso Humano de la Dirección.

34. Mencione cinco factores externos que considere benefician el desempeño del Recurso Humano de la Dirección

35. Explique según su criterio, como considera que funciona el sistema de gestión actual de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría.

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas, para identificar la existencia o no de algunas competencias laborales en la Secretaría, conteste lo más objetivamente posible, marcando con una X en el cuadro que corresponda.

I. Planificación

1. ¿Conoce la Visión de la Secretaría?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, descríbala brevemente

2. ¿Conoce la Misión de la Secretaría?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, descríbala brevemente

3. ¿Conoce los objetivos de la Secretaría?

Si No

Cuáles son:

4. ¿Considera que dichos objetivos ayudan al cumplimiento de la Visión y Misión de la ?

Si No

5. ¿Los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos están interrelacionados con los objetivos de la SIE?

Si No

6. ¿Existen políticas que regulen la gestión del Recurso Humanos por competencias de la SIE?

Si No

Explique en qué consisten esas políticas:

II. Orientación hacia el logro

7. ¿Considera que su trabajo está orientado hacia logro de resultados, competitividad, y logro de metas, con eficiencia y en busca de la excelencia?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, explíquela brevemente.

III. Interés por el orden, la exactitud y la calidad:

8. ¿Existe en la Dirección de Recursos Humanos, algún plan que permita reducir la incertidumbre del entorno, fortalecer el control e interés por la claridad y mantenimiento de una línea de trabajo a seguir en la Secretaría?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, descríbala brevemente:

IV. Flexibilidad:

9. ¿La Secretaría cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de capacidades para adaptarse a cambios de situaciones y planes, para trabajar en equipo con el fin de mejorar su rendimiento laboral?

Si No

V. Búsqueda de información:

10. Considera usted que existe en el personal de la Secretaría, una curiosidad latente, deseo de saber más, esfuerzo por encontrar más información para el análisis de temas y problemas Nacionales.

Si No

¿Por qué?

VI. Delegación:

11. ¿Considera usted que los Directores y Subdirectores, cuenta con la capacidad de asignar y distribuir el trabajo a sus colaboradores, logrando mantener motivación de su personal y mejora de su desempeño?

Si No

¿Indique la Dirección que se refiere?

VII. Impacto e influencia:

12. ¿Considera que el trabajo de Dirección que se realiza en la Secretaría, logra el impacto necesario para convencer e influenciar a los empleados para el logro de objetivos y metas Institucionales?

Si No

Cuáles son:

VIII. Comprensión de la organización:

13. ¿Considera usted, que las actuales Autoridades apoyan e influyen para el mejoramiento de sus labores internas para lograr los objetivos trazados por la Secretaría?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, indique cómo percibe el apoyo:

IX. Orientación hacia el servicio al cliente:

14. ¿En la Secretaría existe una cultura de orientada al servicio a los clientes internos y externos, para satisfacer necesidades puntuales de trabajo?

Si No

X. Asertividad:

15. ¿Considera que sus compañeros de trabajo actúan asertivamente aportando su talento y potencial para realizar sus tareas asignadas en las Distintas Direcciones de la SIE?

Si No

XI. Desarrollo de personas:

16. ¿Considera que en la Secretaría existen programas de desarrollo y crecimiento personal que contribuya con el fortalecimiento del potencial intelectual, talento de las personas e inteligencia emocional y ética?

Si No

Si su respuesta es positiva, explique

XII. Trabajo en equipo y cooperación:

17. ¿Durante el tiempo que tiene de trabajar en SIE, ha experimentado trabajo en equipo cooperativo, para el cumplimiento de las metas?

Si No

XIII. Liderazgo:

18. ¿Considera que existen modelos de liderazgo definidos para la toma de decisiones en todas las áreas de trabajo de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado?

Si No

Si su respuesta es positiva, indique los modelos.

XIV. Confianza en uno mismo:

19. ¿Se siente seguro en su trabajo, confiado en que puede realizar su trabajo y otras tareas

asignadas por su jefe inmediato. Le gustaría asumir otras responsabilidades?

Si No

¿Por qué?

XV. Autocontrol:

20. ¿Considera que tiene la capacidad de mantener el control emocional, ante situaciones hostiles de estrés, o acciones negativas de trabajo?

Si No

Explique.

XVI. Compromiso con la organización:

21. ¿Considerando que usted pertenece a una institución de Inteligencia, su deseo, capacidad e intereses de profesionalización, radican en necesidades personales o institucionales?

Personales **Institucionales**

Si su respuesta es personal, explique

XVII. Iniciativa:

22. ¿Ha tenido experiencias dentro de la Secretaría, en donde le ha tocado trabajar más de lo necesario y de lo que le corresponde?

Si No

Si su respuesta es positiva, explique su respuesta

XIII. Comunicación:

23. ¿Considera que la mayoría de las personas de la Secretaría, tiene la capacidad de comunicarse por escrito, y de manera oral?

Si No

XIX. Planificación y organización:

24. ¿Cree usted, que existe capacidad para establecer procesos de planificación y ordenar adecuadamente el trabajo, los recursos para llevar a término el cumplimiento de los cumpliendo los objetivos?

Si No

Si su respuesta es no, indique por qué:

Todos los procesos de comunicación son informales o a base de chismes y rumores...

XX. Estilo de liderazgo.

25. ¿Qué estilo de Liderazgo practica su Jefe Inmediato?

Autócrata Participativo Democrático

XXI. Control

26. ¿Cuenta la Institución con un sistema que permita realizar un control adecuado de todos los Servidores?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, especifique cual es ese Sistema

XXII. Razonamiento estratégico:

27. ¿Considera que la Institución cuenta con personal que posea pensamiento estratégico altamente desarrollado?

Si No

Si su respuesta es no, explique.

XXIII. Gestión del cambio y las relaciones:

28. ¿Existe una estrategia de comunicación que permita al personal conocer los planes de la Secretaría y la relación con instituciones del Sistema Nacional de Seguridad?

Si No

XXIV. Competencias técnicas

29. ¿Considera que personal que labora a la fecha en la Secretaría, fue contratado con base a un sistema de selección por competencias técnicas, tomando en cuenta la idoneidad con el puesto de trabajo a ocupar?

Si No

XXV Aprendizaje de los errores:

30. ¿Considera que las personas con las que trabajo, tiene la capacidad de admitir y aprender de los errores cometidos en un proceso de trabajo?

Si No

31. ¿Existe algún tipo de evaluación de desempeño que evalúe competencias técnicas del personal de SIE?

Si No

Factores Internos y Externos de la Institución

32. Mencione cinco factores internos que considere afectan el desempeño del Recurso Humano de la institución y del SNS.

33. Mencione cinco factores internos que considere benefician el desempeño del Recurso Humano de la institución y del SNS.

34. Mencione cinco factores externos que considere afectan el desempeño del Recurso Humano de la institución y del SNS

35. Mencione cinco factores externos que considere benefician el desempeño del Recurso Humano de la institución y del SNS

36. ¿Existe algún sistema de reclutamiento y selección por competencias por parte de la Dirección de Asuntos Internos y Seguridad de la SIE?

Si No

Por qué

37. ¿Previo al proceso de contratación, de personal nuevo, se verifican referencias , laborales, personales, crediticias y judiciales

Si No

Explique su respuesta

38. Para seleccionar a un candidato de primer ingreso a la Secretaría, ¿ como parte del proceso de selección se le administra el Polígrafo?

Si No

Explique su respuesta

39. ¿Existen perfiles de puestos basados en competencia laborales en la Secretaría, para que sirvan de base en el proceso de selección de personal

Si No

Explique su respuesta

40. ¿La Dirección de Asuntos internos y Seguridad, coordina acciones de investigación, al personal de primer ingreso y personal permanente?

Si No

Explique su respuesta

41. ¿Las Autoridades actuales, velan porque los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del Recurso Humano, sean aplicados basados en gestión por competencia laborales.

Si No
Por qué

42. ¿Considera usted, que la Dirección de Asuntos Internos y la de Recursos Humanos, promueven programas de capacitación para fortalecer competencia en materia de seguridad e inteligencia?

Si No
Por qué

43. ¿Considera contar con las competencias laborales necesarias para desempeñarse con éxito en las instituciones que conforman el Sistema de Seguridad Nacional, además de lo que hace en esta Secretaría?

Si No
Por qué

44. ¿Cree que existe en la Secretaría, una cultura de respeto y reconocimiento de las capacidades y habilidades del personal por parte de las Autoridades?

Si No
Por qué

45. Para una Secretaría de Inteligencia, dentro del marco de Seguridad Nacional, ¿Cual considera que debe ser el perfil ideal de competencias y/o cualidades que deben poseer las personas que ingresan a esta Institución?

GRACIAS POR SU COLABORACION