

PERFIL DEL GOBERNADOR DEPARTAMENTAL

Licda. Diana Irasema Fernández Roca

Guatemala, septiembre 2011

CUADERNO DE ESTUDIO

100



Universidad
Rafael Landívar
Trascendiendo fronteras



Instituto de
Investigaciones
Jurídicas

PERFIL DEL GOBERNADOR DEPARTAMENTAL

Licda. Diana Irasema Fernández Roca

CUADERNO DE ESTUDIO

100

Guatemala, septiembre 2011

URL
352.23217
F365

Fernández Roca, Diana Irasema
Perfil del gobernador departamental / Diana Irasema
Fernández Roca. Guatemala : Universidad Rafael Landívar.
Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJ), 2011.
xii, 99 p. (Cuaderno de estudio ; 100)
ISBN: 978-9929-584-08-2

Incluye: conclusiones, recomendaciones, anexo, glosario de definiciones técnicas de competencias para la administración pública, referencias bibliográficas, referencias normativas, referencias electrónicas.

1. Administración pública – Guatemala 2. Organización
3. Recurso Humano 4. Administración pública 5. Centralización
6. Desconcentración 7. Descentralización 8. Autonomía
9. Gobierno departamental 10. Gobierno municipal
11. Política pública 12. Derecho administrativo 13. Derecho
constitucional – Guatemala.

Universidad Rafael Landívar
Instituto de Investigaciones Jurídicas
Cuaderno de Estudio No. 100, septiembre, año 2011

D.R. © Instituto de Investigaciones Jurídicas
Universidad Rafael Landívar, Campus Central,
Vista Hermosa III, zona 16, Edificio “O”, 2do. Nivel, Oficina O-214
Apartado Postal 39-C, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 01016
Teléfono: (502) 2426-2626 Extensión: 2551
Fax: (502) 2426-2595
Correo electrónico: ijj@url.edu.gt
Página electrónica: www.url.edu.gt

Impreso en Serviprensa S.A.
3ª Ave. 14-62, zona 1
PBX: 2245-8888
Correo electrónico: gerenciaventas@serviprensa.com
Ciudad de Guatemala, Guatemala

El contenido de la presente publicación es responsabilidad de los autores y, por lo tanto, no necesariamente coincide ni compromete la posición de la Universidad Rafael Landívar y del Instituto de Investigaciones Jurídicas.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Rector
Vicerrectora Académica
Vicerrector de Investigación y Proyección
Vicerrector de Integración Universitaria
Vicerrector Administrativo
Secretaria General

Lic. Rolando Alvarado López, S. J.
Dra. Lucrecia Méndez González de Penedo
Dr. Carlos Rafael Cabarrús Pellecer, S. J.
Dr. Eduardo Valdés Barría, S. J.
Lic. Ariel Rivera Iruás
Licda. Fabiola Padilla Beltranena de Lorenzana

AUTORIDADES Y CONSEJO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Decano
Vicedecano
Secretario
Directora del Área Privada
Director del Área Pública
Director del Área de Ejes Transversales
Director del Instituto de Investigaciones
Jurídicas
Directora del Bufete Popular
Directora de Posgrados
Directora de Proyectos y Servicios
Director de la Licenciatura en Investigación
Criminal y Forense
Coordinador de la carrera Técnica en
Investigación Criminal y Forense
Coordinador de Sedes y Campus Regionales
Coordinadora de la
Facultad de Quetzaltenango
Coordinador de la
Facultad de Huehuetenango
Coordinadora de la
Facultad de Cobán
Representantes de Catedráticos
Representantes Estudiantiles

Dr. Rolando Escobar Menaldo
M.A. Pablo Hurtado García
M.A. Alan Alfredo González De León
M.A. Helena Carolina Machado Carballo
Lic. José Alejandro Villamar González
M.A. Enrique Fernando Sánchez Usera
Dr. Larry Andrade-Abularach
M.A. Claudia Patricia Abril Hernández
M.A. Aída del Rosario Franco Córdón
Licda. Vania Soto Peralta
Lic. José Eduardo Martí Guilló
Lic. Jorge Alejandro Pinto Ruiz
M.A. Juan Francisco Golom Nova
M.A. Claudia Caballeros Ordóñez
Lic. José Alfredo Laparra López
Licda. Carla Liliana Chacón Monterroso
M.A. Gabriel García Luna
Lic. Alfonso Godínez Arana
Srita. Ana María Córdova Noguera
Sr. Luis Rodrigo Molina López

**CONSEJO EDITORIAL DEL
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS**

Lic. Rolando Alvarado López, S.J.

Rector

Dr. Carlos Rafael Cabarrús Pellecer, S. J.

Vicerrector de Investigación y Proyección

Dr. Rolando Escobar Menaldo

Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

M.A. Pablo Hurtado García

Vicedecano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Dr. Larry Andrade-Abularach

Director del Instituto de Investigaciones Jurídicas

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Director

Dr. Larry Andrade-Abularach

Jefa Académica e Investigadora Principal

M.A. Patricia Jiménez Crespo

Jefa Administrativa

Licda. Karen Lorena Cifuentes Álvarez

Coordinación de Incidencia y Acción para el Desarrollo

Licda. Karen Cecilia De la Vega Toledo

Investigador

M.A. Luis Andrés Lepe Sosa

Investigadora

Licda. Diana Irasema Fernández Roca

Asistente del Doctorado en Derecho

Lic. José Miguel Gaitán Grajeda

Asistente de Investigación

Claudia Aracely Morales Paniagua

Asistente Administrativa

Rosa Mariela Ortíz Ralón

Repcionista

Angélica María Isabel Del Cid Ruiz

ÍNDICE

Presentación	xi
Introducción	1
Capítulo I Administración Pública	
I. Concepto	3
II. Elementos	5
A. Humano	5
B. De aplicación administrativa	5
III. Principios de actuación	6
A. Centralización	6
B. Desconcentración	6
C. Descentralización	6
D. Autonomía	7
IV. El gobierno departamental en la estructura de la administración pública del Estado	7
A. Gobernaciones departamentales	7
B. El gobernador departamental	8
1. Nombramiento	9
2. Funciones del gobernador departamental	10
3. Requerimientos para el ejercicio de la función	11
V. Derecho comparado	14
A. Organización y funcionamiento de la administración pública departamental en las repúblicas de El Salvador y Honduras	14
1. República de El Salvador	14
2. República de Honduras	17
B. Unión Europea	18

Capítulo II

Una administración pública para el desarrollo

I. La administración pública del siglo xxi	21
A. Referencia histórica de la administración pública	21
B. Gestión pública	23
C. Procesos de cambio en la administración pública	26
1. Democratización de la gestión pública	26
2. Profesionalización de la función pública	26
3. Nueva tecnología en la gestión pública	28
4. Gestión por resultados orientados al desarrollo	29
5. Mecanismos de gobernanza	30
6. Buen gobierno	32
7. Objetivos orientadores para la modernización de la administración pública	33
D. El Defensor del Pueblo europeo	37
E. Función pública	38

Capítulo III

Perfil de puestos

I. Definición de perfil de puestos	39
A. Concepto	39
B. Aspectos que comprende	40
1. Requisitos legales	42
2. Descripción del puesto	47
3. Competencias	49
4. Conocimientos y experiencia	52

Capítulo IV

Perfil del gobernador departamental

I. Requisitos legales	55
A. Ser guatemalteco	55
B. Hallarse en el goce de los derechos de ciudadanos	57
C. Ser mayor de treinta años	58

D. Haber estado domiciliado durante los cinco años anteriores a su designación en el departamento para el que fuere nombrado	58
II. Descripción del puesto	60
A. Identificación	60
B. Organización	60
C. Objetivo del puesto	60
D. Autoridad	61
III. Conocimientos y experiencia	62
IV. Funciones	63
Conclusiones	79
Recomendaciones	81
Anexo	
Glosario de definiciones técnicas de competencias para la administración pública	83
Referencias consultadas	91

PRESENTACIÓN

En Guatemala, el gobernador departamental es un funcionario público de vital importancia para el país y, si bien no es elegido a través de unas elecciones directas de los ciudadanos, su nombramiento por el Presidente de la República constituye un acto trascendental para los ámbitos político, jurídico, económico y social en cada uno de los departamentos en que se organiza administrativamente nuestro país.

Por lo que, en la Universidad Rafael Landívar –URL– surgió la inquietud de recopilar y analizar la normativa que se le aplica a los gobernadores departamentales para, luego, elaborar su perfil; con el objetivo que, los ciudadanos y los diversos sectores de la sociedad en cada departamento, participen activamente en las propuestas de nóminas de estos funcionarios públicos que serán presentadas al Presidente de la República, quien tiene la potestad y decisión, para su nombramiento.

Este proyecto de investigación es una iniciativa del Lic. Miguel von Hoegen Serrano, Director del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales –IDIES/URL–, y del Lic. Renzo Lautaro Rosal, Director de Incidencia Pública –DIP/URL– de la Vicerrectoría de Investigación y Proyección; quienes convocaron al Instituto de Investigaciones Jurídicas –IIJ/URL– para realizar esta investigación.

En el Cuaderno de Estudio No. 96, correspondiente al mes de mayo del presente año, se publicó la **“Recopilación de la normativa para la elaboración del perfil del gobernador departamental”** elaborada por la Licda. Diana Irasema Fernández Roca, Investigadora del IIJ/URL.

Conforme a lo anterior y dando seguimiento al desarrollo del proyecto de investigación, tenemos el agrado de presentarles en este Cuaderno de Estudio No. 100 y correspondiente al mes de septiembre

del año en curso, el *“Perfil del gobernador departamental”* también elaborado por la Licda. Diana Irasema Fernández Roca,^{*} Investigadora del IIJ/URL y, además, este trabajo se enriqueció con las orientaciones y aportaciones de la M. A. Patricia Jiménez Crespo, Jefa Académica e Investigadora Principal del IIJ/URL.

Agradecemos a los profesionales que han participado en este trabajo, principalmente, a la Licda. Fernández Roca y a la M. A. Jiménez Crespo; con la certeza que, en este mes que se celebra la independencia patria, los resultados de esta investigación contribuyan a la toma de conciencia de la responsabilidad, que tiene cada ciudadano y que tienen los diversos sectores del país, en participar activamente en la vida política, jurídica, económica y social de Guatemala.

Por último, en esta oportunidad, que publicamos nuestro Cuaderno de Estudio No. 100, aprovechamos para hacer un justo reconocimiento a todos los integrantes del equipo del IIJ que, a lo largo de estos años, han trabajado arduamente y, también, deseamos agradecer a nuestras autoridades landivarianas por el apoyo que siempre han brindado al IIJ en el desarrollo de la investigación, en el ámbito de las ciencias jurídicas y sociales, en beneficio del ser humano, la familia y la sociedad.

Dr. Larry Andrade-Abularach

Director del Instituto de Investigaciones Jurídicas

Guatemala de la Asunción, septiembre de 2011.

-
- Es Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogada y Notaria, por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se ha desempeñado en el ejercicio liberal de la profesión en las áreas civil, mercantil y notariado. Actualmente, es Investigadora del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Rafael Landívar.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad Guatemala ha incursionado en el desafío de modernizar su administración pública para hacerla eficiente, a efecto de que se convierta en el mejor instrumento en la gestión de una política pública de Estado, para la construcción del desarrollo integral del país y el bienestar de todos los guatemaltecos. Dentro de este reto, la gestión del gobernador departamental es estratégica para el logro de los objetivos de la administración pública, en virtud de las dos funciones cardinales que tiene asignadas conforme la ley; la primera derivada de la división territorial de la República de Guatemala para su administración en departamentos, en donde cumple la función de encargarse del gobierno del departamento en representación del Presidente de la República; y la segunda por la instauración del Sistema de Consejos de Desarrollo, para la organización y coordinación de la administración pública, en el que desempeña la función de coordinar y presidir el Consejo Departamental de Desarrollo.

El gobernador departamental es nombrado con base a los requisitos y a través de los procedimientos establecidos en la ley; sin embargo, la normativa no establece un perfil del funcionario que permita orientar a los representantes no estatales del Consejo Departamental de Desarrollo Urbano y Rural en la proposición de candidatos y al Presidente de la República en el nombramiento de la persona idónea para ocupar el cargo. En virtud de lo anterior, se desarrolló la presente investigación con el objetivo de proponer el diseño del perfil del gobernador departamental, que permita orientar el proceso de su designación o nombramiento.

A efecto de tener una mejor comprensión sobre la actividad que realiza el gobernador departamental y el ámbito en el cual desarrolla sus funciones, para elaborar el perfil, en el capítulo *I* del informe, se hizo referencia a conceptos generales sobre la administración pública. Esta primera parte incluye además el tema relacionado con el

gobierno departamental en la estructura de la administración pública del Estado, en el que se desarrollaron aspectos sobre la organización y funcionamiento de las gobernaciones departamentales, así como sobre el ejercicio de la función del gobernador departamental; se presenta además una comparación sobre estos aspectos de la administración pública, contenidos en la normativa de las repúblicas de El Salvador y Honduras y de la Unión Europea, esta última relacionada con los principios para el funcionamiento de la administración pública.

A continuación, el capítulo *II* contiene aspectos relacionados con el comportamiento de la actividad de la administración pública en el tiempo y sus resultados, los procesos de cambio, las tendencias modernas de gestión, así como nociones sobre el sistema de función pública; los mismos han proporcionado conocimiento sobre principios, reglas, y métodos de las tendencias modernas y eficientes de administración pública y sus posibilidades y ventajas de implementación en el país, y particularmente en la determinación de aspectos importantes para la conformación del perfil del gobernador departamental.

Además, en el capítulo *III* se desarrolla el concepto y descripción de los aspectos o elementos técnicos que conforman la definición de un perfil de puesto, el que complementado con los aportes de la investigación contenidos en los capítulos anteriores, orientó y permitió conseguir el objetivo principal de este estudio, de elaborar el perfil del gobernador departamental.

Finalmente, el capítulo *IV* comprende todos los aspectos que conforman el perfil del gobernador departamental, tales como requisitos, descripción del puesto, competencias, conocimientos y experiencia.

La definición del perfil del gobernador departamental contribuirá con el proceso de designación y nombramiento de personas idóneas para ocupar dicho cargo, para el mejor cumplimiento de las funciones que le corresponde conforme a la ley y el logro de los objetivos de la administración pública y del Estado de Guatemala, en el contexto nacional e internacional.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

I. CONCEPTO

El gobernador departamental ejerce sus funciones en el campo de la administración pública, por lo cual conviene hacer referencia a algunos conceptos relacionados con esta rama del Derecho Administrativo.

De acuerdo al sentido de sus palabras, se comprende que la actividad esencial que caracteriza a la administración es administrar. La palabra administrar, de acuerdo a su significado, proviene del latín *administrare*, que significa: “*gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan*”.¹ En sentido genérico, administrar es gestionar; por lo que la administración pública realiza una actividad de gestión en beneficio de terceros y para la realización del bien común, por la competencia que ejerce el Estado de acuerdo al principio de subsidiaridad.²

Asimismo, Leonard de White aporta la siguiente definición:

“la Administración pública consiste en las operaciones que tienen como propósito la realización o el cumplimiento de la política pública: Un sistema de administración pública es el conjunto de leyes, reglamentos,

1 Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, 22ª. Edición, 2001, fecha de consulta 04/06/2011, disponible en: <http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?LEMA=dar>.

2 “*por el cual la competencia del Estado alcanza sólo aquellos ámbitos de la vida social en los que la actividad de los particulares –individuos o agrupaciones intermedias– no pueda o no deba desarrollarse*”. Barra, Rodolfo Carlos, *Tratado de Derecho administrativo*, Tomo I, Buenos Aires, Argentina, Editorial Abaco de Rodolfo Depalma, p. 224.

prácticas, planes, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y sitio determinados para la realización y ejecución de la política pública".³

Por su parte, Juan Alfonso Santamaría Pastor aporta su comprensión sobre la administración pública, de la siguiente forma: "*Administración Pública se entiende exclusivamente, el aparato orgánico al servicio del Gobierno o poder ejecutivo del Estado y de los restantes entes públicos territoriales*".⁴

Un concepto más amplio define la administración pública como el sistema de gobierno, sistema político o el conjunto de manifestaciones de conducta humana que determinan la forma como se asigna y ejerce la autoridad política y la atención de los intereses públicos; sin embargo, la administración pública además de su funcionamiento y sistema de órganos, tiene como elemento muy importante la participación de todos los ciudadanos, mediante el aporte de experiencias y conocimientos para que el sistema administrativo funcione en forma coordinada.⁵

En este sentido, toda la actividad del Estado consiste en administrar el bien común, reservándose estrictamente la administración pública a la actividad que desarrolla un sector orgánico del Estado, el Poder Ejecutivo; en tanto que las actividades realizadas por los otros dos sectores orgánicos definidos por la construcción institucional de división de poderes, se limitan a determinado ámbito de la administración del bien común; el Poder Judicial, a la resolución de conflictos jurídicos, y el Legislativo a la creación de normas.⁶

La administración pública, en la actividad que desarrolla, como en sus relaciones con los administrados y en su organización y estructura

3 Leonard de White citado por Samayoa Palacios, José Luis, "La administración pública", en: Ballbé, Manuel y Franch, Marta (dirs.), *Manual de derecho administrativo: una perspectiva desde los ordenamientos jurídicos de Guatemala y España*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona/AECI, 2002, p. 109.

4 Santamaría Pastor, Juan Alfonso, *Fundamentos de derecho administrativo 1*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, 1991, p. 39.

5 Cfr. Samayoa, José Luis, *op. cit.*, p. 109.

6 Cfr. Barra, Rodolfo Carlos, *op. cit.*, p. 226.

interna, está regulada por normas del Derecho Administrativo, que es una rama del Derecho Público.⁷ Se resalta de lo anterior, que la función del gobernador departamental se realiza dentro de la administración pública, la cual consiste en la actividad de organización y funcionamiento a cargo del Organismo Ejecutivo, que comprende la planificación y gestión de toda la política pública del Estado.

II. ELEMENTOS

El desarrollo de la actividad de la administración pública, requiere de los siguientes elementos:

A. Humano

Concebido desde su dignidad y la necesidad de realización en el campo laboral, así como gestor de la actividad administrativa del Estado y sujeto importante de participación en la planificación de políticas públicas.⁸

B. De aplicación administrativa

Los elementos importantes para la gestión de la actividad administrativa son los siguientes:

- Planificación: encierra todos los aspectos de la organización.
- Administración de recurso humano: comprende selección, capacitación y régimen de responsabilidad.
- Organización y métodos: ordenación de las estructuras institucionales, tales como división del trabajo, relaciones de autoridad, controles, grados de centralización y descentralización y sistematización de procedimientos de trabajo, para lograr la eficiencia.

7 Cfr. *Ibidem*, p. 223.

8 Cfr. Samayoa, José Luis, *op. cit.*, p. 109.

- Relaciones del órgano ejecutivo con el público y con el legislativo y judicial: atenderá la coordinación de las relaciones consideradas más importantes, que han de ser con el órgano legislativo y judicial, así como con el público.⁹

III. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

La actividad de la administración pública se organiza tomando en cuenta los siguientes aspectos:

A. Centralización

Sistema o forma de organización administrativa que tiene como base la jerarquía, en el que el órgano superior, el Ejecutivo, reúne las facultades de mando o decisión. Entenderemos que la jerarquía es el elemento de la centralización que determina las relaciones de subordinación existentes en el interior de los órganos de la administración pública.¹⁰

B. Desconcentración

Es un mecanismo de tecnificación utilizado por la organización administrativa que consiste en atribuir competencias de un órgano superior a órganos de jerarquía media o inferior que se encuentran dentro del mismo ente estatal, y se debe establecer por medio de una norma legal con el mismo rango de la que otorga competencia.¹¹

C. Descentralización

Forma de organización administrativa dentro de la administración pública que consiste en atribuir competencia a un órgano creado con independencia del órgano central, a través del reconocimiento de personalidad jurídica propia y de un ámbito de competencia territorial

9 Cfr. *Ibidem*, p. 110.

10 Cfr. *Ibidem*, p. 111.

11 Cfr. *Ibidem*, p. 114.

o funcional exclusivo, y que tiene a su cargo la prestación de un servicio público determinado.¹²

D. Autonomía

Forma de administración, considerada como una variante dentro de la descentralización, es decir, que el órgano autónomo además de las características de descentralizado, adquiere otras específicas, como la potestad que se le otorga para crear sus normas jurídicas, válidas en el ordenamiento jurídico general del Estado y de gobernarse por ellas, así como el autofinanciamiento, por lo que no reciben fondos del presupuesto del Estado.¹³

IV. EL GOBIERNO DEPARTAMENTAL EN LA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO

A. Gobernaciones departamentales

Las gobernaciones departamentales en Guatemala surgen de la división territorial del Estado; en ese sentido, la Constitución Política de la República establece:

Artículo 224. División administrativa. *“El territorio de la República, se divide para su administración en departamentos y éstos en municipios”.*¹⁴

De conformidad con lo establecido en la Ley del Organismo Ejecutivo, son órganos centralizados por su relación de jerarquía dependiente del Presidente de la República, y su ubicación en la organización se encuentra en el Ministerio de Gobernación.

12 Cfr. *Ibidem*, p. 112.

13 Cfr. *Ibidem*, p. 115.

14 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución de la República de Guatemala*, fecha de emisión 31/05/1985, fecha de publicación 03/06/1985, artículo 224.

Artículo 46. Dependencia administrativa. “Los gobernadores departamentales dependen de la Presidencia de la República, por conducto del Ministro de Gobernación. Existe independencia de funciones entre los gobernadores y las autoridades militares, salvo las excepciones reguladas por ley”.¹⁵

Como lo establece la mencionada normativa, se caracterizan además por ser órganos unipersonales, porque su administración está a cargo de una sola persona, el gobernador departamental:

Artículo 41. Gobernadores Departamentales. “El Gobierno de los departamentos está a cargo de un Gobernador, nombrado por el Presidente de la República. También habrá un gobernador suplente”.¹⁶

Las gobernaciones departamentales funcionan con apego a las disposiciones contenidas en la Ley del Organismo Ejecutivo, así como a las normas reglamentarias que la desarrollan y con los recursos que reciben del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Estas dependencias no tienen facultad para ejecutar programas o proyectos de inversión ni para prestar servicios públicos, solamente lo harán por delegación expresa de los ministros de Estado y con el financiamiento que ellos determinen.¹⁷ Las dependencias y entidades públicas con sede en el departamento, deben brindar todo el apoyo a los gobernadores departamentales, en el ámbito que a cada una le compete.¹⁸

B. El gobernador departamental

Es el funcionario que tiene a su cargo el gobierno del departamento, por lo que el mismo representa, por delegación expresa, al Presidente de la República.¹⁹ Además es el Presidente y

15 Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, Decreto No. 114-97 y sus reformas, fecha de emisión 13/11/1997, fecha de publicación 12/12/1997, artículo 46.

16 *Ibidem*, artículo 41.

17 Cfr. *Ibidem*, artículo 48.

18 Cfr. *Idem*.

19 Cfr. *Ibidem*, artículos 41 y 47 literal a).

Coordinador del Consejo Departamental de Desarrollo,²⁰ cargos en los que le corresponde cumplir con los objetivos de la ley “*de organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada*”.²¹

1. **Nombramiento**

De conformidad con lo establecido en la Ley del Organismo Ejecutivo, el gobernador departamental es nombrado “*por el Presidente de la República, tomando en consideración los candidatos propuestos por los representantes no estatales del Consejo Departamental de Desarrollo Urbano y Rural respectivo*”.²²

En referencia al procedimiento para el nombramiento del gobernador departamental, la Corte de Constitucionalidad:

“Considera además que no existe agravio en cuanto la autoridad reclamada no ha impedido en forma alguna que el sector no gubernamental del Consejo Departamental de Desarrollo de Quetzaltenango haga la sugerencia de nombramiento que la ley le permite, aunque por carecer de fuerza vinculante, dicha propuesta quede dentro del marco de la discrecionalidad del jefe del Organismo Ejecutivo. Por lo expuesto, el Amparo solicitado resulta simplemente improcedente”.²³

Los estándares internacionales sobre los requerimientos de la función pública, establecen los principios que deben regir el acceso al empleo, que se pueden aplicar para la selección y nombramiento del

20 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, Decreto número 11-2002, fecha de emisión 12/03/2002, fecha de publicación 15/04/2002, artículo 9, literal a).

21 *Ibidem*, artículo 3.

22 Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, *op. cit.*, artículos 41 y 42.

23 Corte de Constitucionalidad, *Sentencia de Amparo en única instancia*, Expediente 717-2008, Guatemala, 11 de junio de 2009.

gobernador departamental, entre los que se encuentran: a) *publicidad*: la difusión efectiva de las convocatorias, para que sean del conocimiento de todos los posibles candidatos; b) *libre concurrencia*: accesibles, de acuerdo a un perfil de competencias y los requerimientos de funcionalidad para el cargo; c) *transparencia*: en los procesos y órganos de reclutamiento y selección; d) *garantía de imparcialidad*: de los órganos y personas encargados de los procesos de reclutamiento y selección; y e) *fiabilidad y validez probadas*: de los instrumentos utilizados en la verificación de competencias de los postulantes.²⁴

2. *Funciones del gobernador departamental*

Los gobernadores departamentales, como representantes del Presidente de la República, responsables del gobierno en sus respectivos departamentos, así como presidiendo y coordinando los Consejos Departamentales de Desarrollo, a cargo del impulso integral de los mismos,²⁵ desempeñan las funciones que establece la ley, en cumplimiento del mandato para el cual fueron nombrados, en beneficio del desarrollo, bienestar y fortalecimiento social y democrático del país. El gobernador departamental como responsable del gobierno del departamento y el Consejo Departamental como encargado de la promoción del desarrollo del mismo, son las dos autoridades competentes en el departamento, desempeñando funciones distintas pero complementarias; sin embargo, la función de gobernar comprende además la promoción del desarrollo.²⁶

24 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003, Capítulo primero, No. 2, respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Resolución No.11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”, Bolivia, 14 y 15 de noviembre de 2003, fecha de consulta 04/06/2011, disponible en: <http://www.dad.org/>, pp. 14 y 15.

25 Cfr. Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución Política*, op. cit., artículo 227 y 228.

26 Cfr. Castillo González, Jorge Mario, *Derecho administrativo*, treceava edición, Guatemala, Impresiones Gráficas de Guatemala, 2002, Tomo I, p. 217.

Las *funciones políticas* consisten en orientar la actividad departamental a través de la propuesta de ideas, planes, proyectos, programas y objetivos, así como en la definición de lineamientos en el departamento y la región, en base a las líneas políticas generales establecidas por el gobierno central; conforme a una ideología política basada en los principios de su partido y además en principios de buen gobierno como el bien común, unidad, igualdad e imparcialidad.²⁷

Las *funciones administrativas* del gobernador departamental consisten en decidir sobre los negocios y asuntos de interés departamental y regional; además de la ejecución de las decisiones políticas y administrativas; cumplimiento de la ley en la resolución de los asuntos sometidos a su consideración y la prestación de servicios públicos.²⁸

Las funciones o atribuciones cardinales o más importantes del gobernador departamental como encargado del gobierno del departamento, están descritas en el artículo 47 de la Ley del Organismo Ejecutivo.²⁹ Las correspondientes a la gestión de este funcionario como presidente y coordinador del Consejo Departamental de Desarrollo, están contempladas en el artículo 38 del Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo 461-2002.³⁰

3. *Requerimientos para el ejercicio de la función*

La Constitución Política establece que:

“Los funcionarios son depositarios de la autoridad, responsables legalmente por su conducta oficial, sujetos a la ley y jamás superiores a ella.

27 Cfr. *Ibidem*, p. 218.

28 *Idem*.

29 Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, *op. cit.*, artículo 47.

30 Vicepresidente de la República de Guatemala en funciones de la Presidencia, *Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, Acuerdo Gubernativo 461-2002 y sus reformas, artículo 38, fecha de emisión 29/11/2002, fecha de publicación 03/12/2002, artículo 38.

Los funcionarios y empleados públicos están al servicio del Estado y no de partido político alguno.

*La función pública no es delegable, excepto en los casos señalados por la ley, y no podrá ejercerse sin prestar previamente juramento de la fidelidad a la Constitución”.*³¹

Asimismo, la Ley del Organismo Ejecutivo establece los principios aplicables al ejercicio de la función del gobernador departamental:

Artículo 4. Principios que rigen la función administrativa.

*“El fin supremo del Estado es el bien común y las funciones del Organismo Ejecutivo han de ejercitarse en orden a su consecución y con arreglo a los principios de solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad,³² eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana”.*³³

Por su parte, el acuerdo gubernativo sobre Normas de Ética del Organismo Ejecutivo, aporta elementos importantes aplicables al desempeño de la función del gobernador departamental, tales como

31 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución Política*, op. cit., artículo 154.

32 **Artículo 6. Principios de probidad.** “Son principios de probidad los siguientes. a) El cumplimiento estricto de los preceptos constitucionales y legales; b) El ejercicio de la función administrativa con transparencia; c) La preeminencia del interés público sobre el privado; d) La prudencia en la administración de los recursos de las entidades del Estado, y demás entidades descentralizadas y autónomas del mismo; e) La promoción e implementación de programas de capacitación y la difusión de valores, imparcialidad y transparencia de la gestión administrativa; f) Publicitar las acciones para generar un efecto multiplicador que conlleve a la adquisición de valores éticos por parte de la ciudadanía; g) El apoyo a la labor de detección de los casos de corrupción a través de la implementación de los mecanismos que conlleven a su denuncia; h) La actuación con honestidad y lealtad en el ejercicio del cargo o empleo o prestación de un servicio; i) La incorporación de una estructura de incentivos que propenda a que en la administración pública ingresen, asciendan y permanezcan las personas más idóneas, mediante la valorización de su desempeño en un cargo o empleo público a través del fortalecimiento del sistema de calificaciones, de remuneraciones y de reconocimientos; j) El fortalecimiento de los procedimientos para determinar la responsabilidad de los servidores públicos; y, k) El establecimiento de procedimientos administrativos que faciliten las denuncias por actos de corrupción”. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos*, Decreto 89-2002 y sus reformas, fecha de emisión 06/12/2002, fecha de publicación 24/12/2002.

33 Congreso de la República de Guatemala. *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 4.

el respeto a los derechos humanos de dignidad, libertad, igualdad y seguridad de las personas, sin discriminación, a efecto de fortalecer el Estado de Derecho; reserva sobre toda la información que conozca por razón de su cargo; documentar todos los actos y permitir la publicidad de los mismos; actuar con espíritu de colaboración y sentido social y por la eficiencia, eficacia y profesionalismo, respeto en el trato de subalternos y superiores en la jerarquía; velar porque los nombramientos, designaciones y contrataciones recaigan en personas competentes y honorables.³⁴ En ese sentido, para tener derecho de aplicar al cargo de gobernador departamental, se requiere ser ciudadano guatemalteco, no tener impedimento legal y reunir las calidades necesarias conforme la ley. Su designación deberá atender a razones fundadas en méritos de capacidad, idoneidad y honradez.³⁵ Además, la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, establece:

Artículo 5. Requisitos de calidad. *“Las autoridades competentes de los organismos del estado y de sus entidades descentralizadas, autónomas o semiautónomas, y las municipalidades, están obligadas a establecer con precisión, que (sic) cargos requieren para su ejercicio la calidad de profesional universitario, en el grado de licenciatura”.*³⁶

Con base a lo anterior, si para el cargo de gobernador departamental, se nombra a un profesional universitario que posea el grado de licenciatura, deberá acreditar que se encuentra inscrito en el colegio respectivo.³⁷ En este sentido, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, establece como requisito para el acceso a la misma,

34 Cfr. Presidente de la República en Consejo de Ministros. *Normas de Ética del Organismo Ejecutivo*, Acuerdo Gubernativo No. 197-2004, fecha de emisión 13/07/2004, fecha de publicación 15/07/2004, artículos 4 al 9, literales A) a I).

35 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos*, op. cit., artículo 15.

36 Congreso de la República de Guatemala, *Ley de Colegiación Profesional Obligatoria*, Decreto No. 72-2001, Fecha de emisión: 30/11/2001. Fecha de publicación: 21/12/2001, artículo 5.

37 *Idem*.

los principios de “*mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos*”.³⁸

V. DERECHO COMPARADO

En este apartado se hace referencia a aspectos generales sobre la organización departamental y la gestión del gobernador departamental en las repúblicas de El Salvador y Honduras y en la Unión Europea, esta última relacionada con los principios para el funcionamiento de la administración pública, a efecto de establecer elementos que sirvan de fundamento para la elaboración del perfil del gobernador departamental de Guatemala.

A. Organización y funcionamiento de la administración pública departamental en las repúblicas de El Salvador y Honduras

1. República de El Salvador

El territorio de la República de El Salvador para su administración política está dividido en departamentos, a cargo de un gobernador titular y un suplente, que serán nombrados por el Organismo Ejecutivo, sus atribuciones se encuentran establecidas en la ley.³⁹ Los funcionarios del gobierno son delegados del pueblo y sus facultades son las expresamente establecidas en la ley.⁴⁰

El gobernador para ocupar el cargo, debe reunir los requisitos y calidades siguientes:

38 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit, capítulo segundo, No. 8.

39 Cfr. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, *Constitución de la República de El Salvador*, Decreto No. 38, fecha de emisión 15/12/1983, fecha de publicación 16/12/1983, reformada por Decreto Legislativo No. 36 de fecha 27 de mayo de 2009, fecha de consulta 19/05/2011, disponible en: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/305364d9d949871586256d48006fa206/7c9c3e6418fb38fa06256d02005a3dcc?OpenDocument>, artículo 200.

40 Cfr. *Ibidem*, artículo 86.

Artículo 201. “Para ser Gobernador se requiere: ser salvadoreño, del estado seglar, mayor de veinticinco años de edad, estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano y haberlo estado en los tres años anteriores al nombramiento, de moralidad e instrucción notorias, y ser originario o vecino del respectivo departamento, en este último caso, serán necesarios dos años de residencia inmediata anterior al nombramiento”.⁴¹

Dicho funcionario representa al Presidente de la República en el departamento para el que ha sido nombrado, y es designado por este último. Las gobernaciones departamentales son una figura constitucional que tiene una función de instancia intermedia entre el gobierno central, los gobiernos locales y la población.⁴² El nuevo rol de los gobernadores, como representantes del Presidente de la República, es articular las políticas, programas y proyectos de las diferentes dependencias del gobierno en el departamento, a esto se le denomina *interinstitucionalidad y visión integral*; las mismas están acompañadas con el nuevo enfoque de la política gubernamental, con el propósito de lograr eficiencia y eficacia en los programas del gobierno para obtener desarrollo y seguridad humana.⁴³

En la nación salvadoreña, el ejercicio de la función pública de los gobernadores departamentales está regulado por el Decreto No. 54 del Presidente de la República que crea los *gabinetes de gestión departamental*, en el que se establece que el gobernador departamental es el representante del Presidente de la República en el departamento, y como tal apoya, coordina y controla la ejecución de proyectos y programas de las dependencias del gobierno central en el mismo, para alcanzar eficacia y la eficiencia en sus objetivos.⁴⁴

41 *Ibidem*, artículo 201.

42 Cfr. Ministerio de Gobernación de la República de El Salvador, *Gobernaciones políticas departamentales*, fecha de consulta 19/05/2011, disponible en: http://www.gobernacion.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=150.

43 *Idem*.

44 Cfr. Órgano Ejecutivo, Presidencia de la República de El Salvador, *Decreto No. 54*, fecha de emisión 3 de mayo de 2010, fecha de consulta 19/05/2011, disponible en:

La gestión integral del sector público se realiza a través de los gabinetes de gestión creados por el Presidente de la República, uno por cada departamento (actualmente son catorce), los cuales gozan de carácter permanente y están integrados por el gobernador departamental, quien los coordina, y en su ausencia el gobernador suplente, así como los directores, representantes o delegados departamentales (o regionales, según sea el caso), de cada ministerio, institución pública autónoma, descentralizada o supervisora, correspondientes al Órgano Ejecutivo, que cuenten con una organización departamental, de zona o región.⁴⁵ El gobernador, como coordinador de los gabinetes de gestión, deberá analizar el desempeño de los funcionarios gubernamentales en el departamento de acuerdo a los lineamientos presidenciales, especialmente en el sentido ético de no utilizar el cargo público y las instituciones para actividades partidistas. La misión de los funcionarios públicos es servir a la población en forma eficaz, eficiente, transparente, con probidad y sin ejercer ningún tipo de discriminación por motivos políticos, sociales, económicos, religiosos o de género.⁴⁶

La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, en consideración a la ratificación y vigencia de la Convención Interamericana contra la corrupción, así como de los compromisos adquiridos al suscribir convenios para combatir la corrupción, según el Tratado Marco de Seguridad en Centro América, emitió la Ley de Ética Gubernamental, Decreto No. 1038,⁴⁷ en la cual se establecen los siguientes principios de ética pública que rigen la actuación de los

http://www.gobernacion.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=150, IV Considerando.

45 Cfr. *Ibidem*, artículo 1.

46 Cfr. *Ibidem*, artículo 3, literal f.

47 Asamblea Legislativa República de El Salvador, *Ley de Ética Gubernamental, Decreto 1038*, fecha de emisión 27/04/2006, fecha de publicación 18/05/2006, reformado por el Decreto Legislativo No. 675, fecha de emisión 10/07/ 2008, fecha de publicación 12/08/2008, fecha de consulta 21/05/2011, disponible en: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/e379220654cd88a8062571990072f4be?OpenDocument>.

servidores públicos: a) supremacía del interés público; b) probidad; c) no discriminación; d) imparcialidad; e) justicia, f) transparencia; g) confidencialidad; h) responsabilidad; i) disciplina; j) legalidad; k) lealtad; l) decoro; m) eficiencia y eficacia; y, n) rendición de cuentas.

2. *República de Honduras*

En este país, la Ley General de Administración Pública recoge las normas de funcionamiento de la misma, que puede ser centralizada o descentralizada; en ambos casos funciona con la dirección y coordinación del Presidente de la República.⁴⁸ Se rige por los principios de legalidad, responsabilidad, eficiencia, racionalización, coordinación y simplificación.⁴⁹

En relación a la división del territorio, la Constitución de la República de Honduras establece lo siguiente:

Artículo 294. *“El territorio nacional se dividirá en departamentos. Su creación y límites serán decretados por el Congreso Nacional.*

*Los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la Ley”.*⁵⁰

En ese sentido, la Ley General de Municipalidades establece la organización y funcionamiento tanto para el régimen departamental

48 Cfr. El Congreso Nacional de la República de Honduras, *Ley General de Administración Pública*, Decreto No. 146-86, fecha de emisión 27/10/1986, fecha de vigencia 01/01/1987, fecha de consulta 21/05/2011, disponible en: http://www.iaip.gob.hn/transparencia/pdf/Ley_General_de_Administracion_Publica.pdf, artículos 2 y 9-11.

49 Cfr. Presidente Constitucional de la República en Consejo de Ministros, *Reglamento de organización, funcionamiento y competencias del poder ejecutivo*, Decreto Ejecutivo número PCM-008-97, fecha de emisión 2/06/1997, fecha de publicación 07/06/1997, fecha de consulta 21/05/2011, disponible en: http://www.sic.gob.hn/portal_transparencia/local_pdf/pcm%20008-97.pdf, artículo 3.

50 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución de la República de Honduras*, Decreto 131, y sus reformas de 1982 a 1991, y de 1993 a 2005, fecha de emisión 11/01/1992, fecha de vigencia 20/01/1982, fecha de consulta 19/05/2011, disponible en: <http://www.honduras.com/honduras-constitution.html>, artículo 4.

como municipal;⁵¹ para el efecto, los funcionarios de jerarquía superior deben controlar de forma permanente la gestión de las dependencias a su cargo, así como del personal, para obtener eficiencia, eficacia, y legalidad en las actuaciones.⁵²

El gobernador departamental es el representante del Poder Ejecutivo en su jurisdicción, el que tiene libertad de nombrarlo y removerlo; como requisito para su nombramiento debe habitar en el departamento por más de cinco años y llenar los mismos requisitos que para ser alcalde, siendo estos: a) hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; b) mayor de dieciocho años y estar en el goce de sus derechos políticos; y, c) saber leer y escribir. En caso de ausencia por más de cinco días, será sustituido por el alcalde de la cabecera departamental.⁵³

B. Unión Europea

En las instituciones y órganos administrativos de la Unión Europea, el *Defensor del Pueblo* ejerce una función como medio externo de control. Le corresponde investigar en los reclamos sobre mala administración y recomendar acciones correctivas; además, tiene facultad para hacer llamados de atención a las instituciones en aspectos en los cuales su desempeño puede mejorar. La finalidad de la función del Defensor del Pueblo, en conclusión, es mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos europeos.⁵⁴

51 Cfr. Congreso Nacional de la República de Honduras, *Ley General de Municipalidades*, Decreto No. 134-90, fecha de emisión 08/08/1995, fecha de publicación 24/08/1995, fecha de consulta 23/05/2011, disponible en: <http://www.poderjudicial.gob.hn/juris/Leyes/Ley%20de%20Municipalidades.pdf>, artículo 4.

52 Cfr. *Idem*.

53 Cfr. *Ibidem*, artículos 5, 6 y 27.

54 Cfr. Parlamento Europeo, *Prefacio por el Defensor del Pueblo Europeo, Código Europeo de Buena Conducta Administrativa*, resolución adoptada el 6 de septiembre de 2001, fecha de consulta 18/05/2011, disponible en: <http://www.ombudsman.europa.eu/es/resources/code.faces>.

Con fecha 6 de septiembre de 2001, el Parlamento Europeo aprobó el Código de Buena Conducta Administrativa, que se aplicará a instituciones y órganos de la Unión Europea, sus disposiciones deberán ser cumplidas por las administraciones y sus funcionarios concretamente en sus relaciones con los ciudadanos.⁵⁵ El código se inspira en principios de derecho administrativo europeo contenidos en las decisiones del Tribunal de Justicia, así como en derechos establecidos en la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, en los artículos 41 y 43.⁵⁶

Las disposiciones del código establecen principios para el desempeño de los funcionarios públicos de la Unión Europea, concretamente en su relación con el público; sin embargo, por la naturaleza de los mismos que busca promover la buena administración en el seno de las instituciones y órganos de la administración pública, se considera que algunos de ellos son aplicables para mejorar la gestión del gobernador, por lo que se citan a continuación:

55 *Idem.*

56 **Artículo 41. Derecho a una buena administración.** “1. *Toda persona tiene derecho a que las instituciones, órganos y organismos de la Unión traten sus asuntos imparcial y equitativamente y dentro de un plazo razonable; 2. Este derecho incluye en particular: a) el derecho de toda persona a ser oída antes de que se tome en contra suya una medida individual que la afecte desfavorablemente; b) el derecho de toda persona a acceder al expediente que le concierne, dentro del respeto de los intereses legítimos de la confidencialidad y del secreto profesional y comercial; c) la obligación que incumbe a la administración de motivar sus decisiones. 3. Toda persona tiene derecho a la reparación por la Unión de los daños causados por sus instituciones o sus agentes en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con los principios generales comunes a los Derechos de los Estados miembros; 4. Toda persona podrá dirigirse a las instituciones de la Unión en una de las lenguas de los Tratados y deberá recibir una contestación en esa misma lengua*”. // **Artículo 43.** “*Todo ciudadano de la Unión y toda persona física o jurídica que resida o tenga su domicilio social en un Estado miembro tiene derecho a someter al Defensor del Pueblo Europeo los casos de mala administración en la actuación de las instituciones, órganos u organismos de la Unión, con exclusión del Tribunal de Justicia de la Unión Europea en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales*”. / El Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión, *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*, No. 2007/C 303/01, fecha de emisión 07.12.2000, fecha de publicación 14.12.2007, fecha de consulta 18/05/2011, disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:303:0001:0016:ES:PDF>.

1) legitimidad; 2) ausencia de discriminación; 3) Ausencia de abuso de poder; 4) imparcialidad e independencia; y, 5) legítimas expectativas, consistencia y asesoramiento.⁵⁷

57 Cfr. Parlamento Europeo, *Código Europeo de Buena Conducta Administrativa*, op. cit., artículo 10.

CAPÍTULO II

UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO

I. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL SIGLO XXI

De acuerdo con la doctrina, el modelo de administración pública actual debe tener como objetivo principal construir un Estado con capacidad de producir desarrollo económico, social, político y ambiental, para lo que se requiere hacer un cambio a una gestión efectiva, eficiente y democrática.⁵⁸

A. Referencia histórica de la administración pública

Para comprender el estado actual de la administración en Guatemala y los cambios que necesita para su mejor funcionamiento y mejor cumplimiento de sus fines, es necesario conocer sus manifestaciones a lo largo de la historia, para lo cual se identifican seis fenómenos negativos que la han caracterizado con el paso del tiempo, son ellos: 1) patrimonialismo; 2) formalismo burocrático; 3) proceso incompleto de modernización generado por el aislamiento burocrático; 4) excesiva centralización; 5) imitación de fórmulas extranjeras; y, 6) el déficit democrático.⁵⁹

1. **Patrimonialismo:** o privatista, se caracteriza por el dominio de los altos cargos públicos por parte de las oligarquías políticas,

58 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, *Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI*, aprobado por la XL Reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 8 y 9 de noviembre de 2010, fecha de consulta 02/05/2011, disponible en: <http://www.clad.org/>, Introducción, p. 3.

59 Cfr. *Ibidem*, p. 4.

y la provisión para los restantes cargos públicos a cargo del clientelismo, la capacidad de influencia del poder económico en las decisiones de gobierno, el dominio del poder público por las empresas privadas.⁶⁰

2. **Formalismo burocrático:** caracterizado por el exceso de normas y procedimientos que creaba la sensación de un poder impersonal, que produjo poca eficiencia y efectividad en la gestión pública, pues las normas eran más importantes que los resultados, haciendo difícil el acceso de los ciudadanos a la atención de sus necesidades.⁶¹
3. **El modelo de modernización incompleto generado por el aislamiento burocrático:** se caracteriza por dar mayor importancia al desarrollo económico que al social, por lo que las políticas sociales carecen de órganos e instrumentos burocráticos modernos frente a los que tiene el aparato estatal para el desarrollo, producto del aislamiento burocrático como instrumento de modernización que descuida el área social y descansa en la creencia de que la administración puede funcionar independiente de la política, lo cual favoreció que élites técnicas se unieran a civiles y militares para conformar regímenes de dictadura. Estos modelos predominaron a lo largo del siglo XX y determinaron la desigualdad social, que es el resultado de la incapacidad del Estado de construir políticas públicas tendientes a eliminar las diferencias socioeconómicas y mejorar el acceso a la calidad y los servicios públicos.⁶²
4. **El fenómeno de la excesiva centralización:** se manifiesta en tres niveles, a nivel de organización interna del gobierno, caracterizada por la jerarquía y verticalidad y poca autonomía para los órganos gestores; en el nivel intergubernamental se caracteriza por

60 Cfr. *Idem*.

61 Cfr. *Ibidem*, p. 5.

62 Cfr. *Idem*.

una debilidad del poder local y ampliación de competencias y poderes del gobierno central, y el tercer nivel por la visión Estado-céntrica, que se caracteriza por la poca participación de la sociedad en la generación de políticas públicas.⁶³

5. **La imitación de modelos extranjeros distintos:** sin hacer un proceso de adaptación de los mismos a la realidad de Guatemala.⁶⁴
6. **El déficit democrático:** caracterizado por la tradición autoritaria con la existencia de dictaduras, así como la visión tecnocrática de la administración pública, por la que los especialistas en la materia consideran ser los únicos capaces para administrar, en la que no hay posibilidad de conciliar la meritocracia con la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas.⁶⁵

Estos fenómenos se han tratado de superar desde la década de los ochenta, a partir de que inicia el proceso de democratización en Guatemala, ante los cuales se manifiestan tendencias caracterizadas por demandas sociales sobre redemocratización, así como por la reforma de la estructura del Estado y su incorporación a ese nuevo orden institucional de América Latina.

B. Gestión pública

Es importante admitir que la administración pública consiste en una actividad de gestión, que se caracteriza porque el objetivo que persigue es el bien común; dentro de esta actividad, el gobernador departamental de la República de Guatemala, por su calidad de representante del Presidente para ejercer el gobierno en determinado territorio, así como agente promotor del desarrollo y la descentralización, desempeña una función de coordinación y promoción muy importante.

63 Cfr. *Ibidem*, p. 6.

64 Cfr. *Idem*.

65 Cfr. *Idem*.

Al abordar este tema, el Banco Mundial en el informe del año 1992 titulado *Governance and Development*, define la gestión pública como “la forma en que se ejerce el poder en cada país para la gestión de los recursos sociales para el desarrollo”.⁶⁶

La actividad de gestión del sector público es predominantemente técnica, pues comprende asuntos como modificar la estructura de organización de un organismo público para adaptarla a nuevos objetivos, introducir mayor eficiencia en los presupuestos, perfeccionar los objetivos de la función pública e introducir contratos basados en el rendimiento para el personal de gestión de los órganos públicos.⁶⁷

Los aspectos que comprende la gestión pública, según el Banco Mundial, son los siguientes: a) la forma del régimen político; b) el proceso de ejercicio de la autoridad para la gestión de los recursos económicos y sociales para el desarrollo de cada país; y, c) la capacidad de los gobiernos para elaborar, formular y aplicar políticas y desempeñar funciones.⁶⁸

En ese sentido, se comprenderá que la administración pública es la actividad de organización y funcionamiento a cargo del Organismo Ejecutivo, que comprende la planificación de toda la política pública del Estado; y la gestión pública es esta misma actividad, con la diferencia que se orienta a modernizar y transformar la organización ya existente para hacerla más efectiva y funcional en la gestión de políticas públicas, con la finalidad de alcanzar el desarrollo del país; el gobernador departamental se desempeña dentro de esta actividad, por lo que es un referente para la elaboración del perfil del funcionario.

66 Cfr. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola –FIDA–, *Gestión pública adecuada: perspectiva general*, fecha de consulta 27/05/2011, disponible en <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/67/s/EB-99-67-INF-4.pdf>, p. 2.

67 Cfr. *Idem*.

68 Cfr. *Idem*.

Con el propósito de fortalecer la gestión pública, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD– define que la calidad de la gestión pública es *“cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”*.⁶⁹

La misma se relaciona con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático:

“1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso, formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; 2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas”.⁷⁰

Para la implementación de una gestión pública con estándares de calidad, a fin de asegurar el logro de los objetivos de gobierno, se establecen y definen los siguientes principios que podrán implementarse en las gobernaciones departamentales: a) transparencia y participación ciudadana; b) ética pública; c) imparcialidad; d) eficacia; e) eficiencia; y, f) rendición de cuentas.⁷¹

La gestión pública centrada en el ciudadano y en la obtención de resultados en los objetivos relacionados con la dirección, administración y planificación del desarrollo, se propone con base a las

69 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008, fecha de consulta 28/05/2011, disponible en <http://www.clad.org/>, p. 7.

70 *Ibidem*, p. 5.

71 Cfr. *Ibidem*, capítulo segundo, pp. 9-11.

siguientes orientaciones de competencia, que se podrán implementar en el departamento para la formulación de políticas públicas: a) responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos; b) desarrollar capacidades de los empleados públicos; c) relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad; y, d) dirección estratégica y el ciclo de mejora.⁷²

C. Procesos de cambio en la administración pública

Se destacan siete aspectos importantes relacionados con la reforma de la administración, que deben conformar la agenda de la misma para Guatemala. Además, se estima que las mismas encuadran en la competencia de la gestión del gobernador departamental:

1. Democratización de la gestión pública

Proceso que comprende tanto el ámbito electoral, así como el aumento del control social sobre las acciones del gobierno, por lo que la transparencia es su punto de inicio; así como la participación de ciudadanos activos que a través de movimientos sociales controlan el desempeño de los funcionarios públicos, y entidades del tercer sector que participan en asuntos de derechos de género, etnia, ambiente y combate a la pobreza.⁷³

2. Profesionalización de la función pública

Se destaca en este aspecto el aumento de cargos ocupados por concurso o selección pública, así como la ampliación de la meritocracia, por la que el gobierno contrata personas más calificadas en términos de escolaridad y capacidad técnica, motivación y rendición de cuentas.⁷⁴

72 Cfr. *Ibidem*, p. 15.

73 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 8.

74 Cfr. *Ibidem*, pp. 9 y 10.

Por la relevancia de este aspecto, el Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo, en el año 2003, emite el documento doctrinario-jurídico denominado *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, mediante la cual los países miembros, entre ellos Guatemala, manifiestan su intención de fortalecer el proceso de profesionalización de la función pública,⁷⁵ por la que se comprende que sus gestores deberán poseer las cualidades de mérito, capacidad, vocación de servicio, eficacia, responsabilidad, honestidad y apego a los principios y valores democráticos, como condición necesaria para crear un Estado que sea un instrumento útil para el desarrollo del país.⁷⁶

Con el respaldo de esta misma instancia internacional, se emite el Código Iberoamericano de Buen Gobierno, del que Guatemala es Parte y que conlleva la intención de implementar los principios que contiene en el diseño de políticas públicas en materia administrativa, entre ellos, la responsabilidad, transparencia, patrones de calidad y comportamiento ético, sobre todo en el control de la corrupción para quienes ocupan cargos públicos y funcionarios de carrera.⁷⁷

Un último aspecto relacionado con la profesionalización y que nos interesa por la gestión del gobernador departamental, se refiere a la necesidad de mejorar las capacidades de los miembros de gobierno en la parte superior de la administración, sobre el diseño, acompañamiento y evaluación de las políticas públicas –lo que implica capacitarlos en términos técnicos–, así como para mejorar sus capacidades de consulta y negociación con los principales actores sociales y políticos y para publicitar las decisiones de gobierno.

En conclusión, en la medida en que se avanza en políticas sociales y de descentralización de la administración pública, se hace más

75 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit., p. 3.

76 Cfr. *Idem*.

77 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 10.

importante la gestión de los funcionarios responsables de implementar dichas políticas; sin embargo, no se ha avanzado lo suficiente en su cualificación, por lo que será conveniente compatibilizar la formulación con ejecución de políticas públicas.⁷⁸

Lo anterior, permite establecer que la profesionalización de la función pública comprende cualidades de alta preparación, capacitación, experiencia profesional y competencias, así como motivación, aplicación y respeto de los valores y principios humanos fundamentales, éticos y profesionales, que deben poseer los gestores de la administración pública.

3. Nueva tecnología en la gestión pública

El otro aspecto de cambio en la administración pública es la introducción de nueva tecnología, a esto se le ha denominado *gobierno electrónico*. Por la importancia de este tema, el CLAD en el año 2007, elaboró la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, que se refiere al derecho al acceso electrónico en las administraciones públicas, por la cual los países miembros –entre los que se cuenta Guatemala– han expresado su intención de crear una visión estratégica de gobierno electrónico, para alcanzar los objetivos esenciales siguientes:

- a. El **objetivo final** es el reconocimiento del derecho de los guatemaltecos de participar y tener contacto con la administración pública, en forma transparente y respetuosa del principio de igualdad, eficiente y eficaz.
- b. El **objetivo estratégico e indirecto** es promover la sociedad de la información y del conocimiento, inclusiva, enfocada a las personas y orientada al desarrollo.⁷⁹

78 Cfr. *Ibidem*, p. 11.

79 Cfr. *Ibidem*, pp. 11 y 12.

Se estima que Guatemala ha tenido avances en la implementación de mecanismos de gobierno electrónico; sin embargo, se debe optimizar el uso de estas herramientas para mejorar el acceso de los ciudadanos a información completa y de calidad en general sobre el funcionamiento de la administración pública, así como sobre el manejo de cuentas, para monitorear la ejecución de programas y políticas públicas; por lo que se deben adoptar formas operativas con nueva tecnología, capacitación permanente de los gestores, y lo más importante, crear mecanismos que involucren a la población en el conocimiento y utilización de estos medios.

4. *Gestión por resultados orientados al desarrollo*

La reorganización de la gestión pública basada en la lógica de resultados es uno de los temas más amplios en la modernización de la administración pública, es un cambio que se ha dado en el plano internacional y nacional, como consecuencia de la influencia que ha ejercido la sociedad por obtener mejores resultados de la misma.⁸⁰

En este sentido, un aspecto importante que plantea el desafío de la gestión pública contemporánea para Guatemala, debe ser la definición clara de los resultados que persigue, y en función de ello orientar el desempeño, sobre la base del objetivo principal de la administración pública, que debe ser alcanzar el desarrollo en todos sus ámbitos: económico, social, político, y ambiental. Es decir, que la principal finalidad no es la gestión propiamente, sino que a través de ella se logren los objetivos políticos más amplios. El desafío consiste en crear una cultura organizacional que avance en la búsqueda de resultados, y menos orientada a los procedimientos; por lo que se puede establecer que la gestión por resultados para Guatemala se debe orientar hacia la búsqueda del desarrollo sustentable en su sentido más amplio, en función de sus propias características de Nación.

80 Cfr. *Ibidem*, p. 14.

Para la implementación de la gestión por resultados, es importante el uso de instrumentos adecuados, tales como metas e indicadores que proveen un mejor monitoreo sobre la ejecución de programas y políticas públicas, además de transparencia respecto de los objetivos y medios que conforman la acción del poder público, adquiere también relevancia la evaluación dentro del ciclo de las políticas públicas, la importancia de todo ello, es el hecho de que la administración pública deberá buscar perfeccionarse en el uso de metodologías para medir el desempeño gubernamental, utilizando instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos en evaluación de políticas.⁸¹ Lo más importante es lograr que la gestión por resultados se convierta en un instrumento de aprendizaje organizacional, que permita descubrir los instrumentos y motivaciones que efectivamente conducen a implementar mejores políticas para alcanzar los objetivos adecuados.

5. *Mecanismos de gobernanza*⁸²

La gobernanza pública tiene implícito el sentido de gobernabilidad,⁸³ es un ámbito importante que permite comprender las transformaciones recientes de la administración pública. Se refiere al cambio en la forma en que el gobierno enfrenta las dinámicas internas y externas, así como los cambios importantes que han ocurrido en sus relaciones con la sociedad y con el mercado. Cabe señalar que los resultados de estos cambios son de una administración pública menos centralizada, con menos aplicación de jerarquía, abierta a las asociaciones e interdependiente en relación con otros actores sociales. Es importante indicar que de ninguna manera este nuevo modelo significa una visión privatista o neoliberal, sino fortalecer la

81 Cfr. *Ibidem*, pp. 14 y 15.

82 *f. gobernanza (arte o manera de gobernar)*. /Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española, op. cit.*, fecha de consulta 04/06/2011, disponible en: <http://buscon.rae.es>.

83 *Ibidem*, Gobernabilidad. *f. Calidad de gobernable*, que se puede guiar o dirigir. fecha de consulta 04/06/2011, disponible en: <http://buscon.rae.es>.

función de intervención gubernamental para lograr un desarrollo con instrumentos renovados.⁸⁴

Los resultados de la gobernanza pública se observan en tres aspectos: al interior del gobierno, implica lograr mayor autonomía y desconcentración del poder, los órganos son más autónomos y los funcionarios públicos adquieren independencia en la administración y gestión de políticas públicas. En el ámbito institucional florece una cultura descentralizadora y especializada, a pesar de la resistencia al modelo tradicional; además, se ha desarrollado una corriente que favorece la intervención de todos los sectores, debido a la comprobación de que esta lógica permite que las políticas sociales sean mejor concebidas y exitosas.⁸⁵

Por lo que se refiere al ámbito de las relaciones entre gobiernos, es el que ha sufrido mayores cambios en los últimos años y se divide en dos tipos: la estructura del territorio interno de los países y la relación entre las naciones de la región.⁸⁶

Se señala que uno de los objetivos de la administración pública del presente siglo, debe ser la integración de la gestión y de las políticas públicas; por lo que se requiere que los países adopten instituciones con capacidad para integrar estos ámbitos, lo cual podría hacerse por una agencia o una comisión responsable de las políticas de gestión pública.⁸⁷ Guatemala cuenta con un sistema de Consejos de Desarrollo, creado constitucionalmente, que tiene el objetivo de organizar y coordinar la administración en políticas públicas.

84 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 16.

85 Cfr. *Ibidem*, p. 16.

86 Cfr. *Idem*.

87 Cfr. *Ibidem*, p. 19.

En este sentido se resalta que la modernización de la gestión pública permite fortalecer la capacidad de gobernar y generar condiciones para un modelo de desarrollo efectivo, sobre lo cual se le evalúa.

6. *Buen gobierno*

Por una parte constituye un avance más en la búsqueda de una ética universal conformada mediante el consenso sobre los principios y valores básicos de la convivencia global que son: el respeto a la soberanía, al derecho internacional, la no injerencia en los asuntos internos de otros Estados, la tolerancia, la convivencia pacífica, la solidaridad y la cooperación; que esta ética, como consecuencia de un diálogo de civilizaciones, respete la pluralidad cultural y social de los diversos pueblos de Iberoamérica, y por la otra parte toma las tendencias universales promotoras de la creación de códigos deontológicos o de conducta que guían el correcto desempeño de las diversas prácticas profesionales, tradiciones distintas pero complementarias en las que se fundamenta el Código Iberoamericano de Buen Gobierno, elaborado con el respaldo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–.⁸⁸

En este sentido, se pretende contribuir a dignificar socialmente el servicio público y a sus integrantes, autoridades y funcionarios, en el desempeño de una función esencial para su comunidad. Aspira a alcanzar que la actividad de gobierno persiga esencialmente la promoción del interés general, y termine con el abuso de utilizar los recursos públicos para fines de interés partidista o particular.⁸⁹

El buen gobierno se implementa mediante tres tipos de reglas de conducta sugeridas para la gestión de los funcionarios públicos del

88 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*, suscrito en la ciudad de Montevideo, Uruguay, el 23 de junio de 2006, fecha de consulta 26/05/2011, disponible en <http://www.clad.org/>, Preámbulo, pp. 1 y 2.

89 Cfr. *Idem*.

poder ejecutivo: a) reglas vinculadas a la naturaleza democrática de gobierno;⁹⁰ b) reglas vinculadas a la ética gubernamental;⁹¹ y, c) reglas vinculadas a la gestión pública.⁹²

En conclusión, un buen gobierno es aquel que está sostenido por la confianza generalizada y el respeto de las instituciones democráticas, producto de la unión de esfuerzos de gobierno y ciudadanía en un proyecto mutuamente compartido de desarrollo y justicia.

*“Se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho”.*⁹³

7. Objetivos orientadores para la modernización de la administración pública

La modernización y transformación de la administración pública persigue alcanzar los objetivos del Estado, por lo que es importante definir la forma de llevar a cabo el proceso y los objetivos del mismo; en esta dinámica el desempeño de los funcionarios públicos juega un papel significativo, por ello se estima conveniente abordarlo para la elaboración del perfil del gobernador departamental. Dentro de este proceso se han establecido asuntos relevantes que los gobiernos de América Latina y de Guatemala que es el que particularmente nos interesa en este estudio, debe incorporar a su gestión pública, y en la que el gobernador departamental se debe involucrar en el ejercicio de su función, son los siguientes:

- a. El *ambiente* como un aspecto estratégico a nivel mundial, que debe administrar no como un obstáculo al desarrollo, sino

90 Cfr. *Ibidem*, No. II, p. 4.

91 Cfr. *Ibidem*, No. III, pp. 5, 6 y 7.

92 Cfr. *Ibidem*, No. IV, pp.7-9.

93 *Ibidem*, p. 3.

más bien como un activo valioso económico y político que posee el país, que debe beneficiar a la población y contribuir al desarrollo ambiental del planeta. Es importante resaltar que el crecimiento económico debe ser compatible tanto con las políticas de sustentabilidad ambiental del país, como con el combate a la desigualdad, ecuación que se alcanzará con una gestión pública eficiente y efectiva y sobre todo con apostarle al ambiente saludable.⁹⁴

- b. Implementar *políticas de igualdad e inclusión*, garantizando derechos en igualdad de condiciones para todos.
- c. Elaborar *políticas públicas de previsión* orientadas a la *tercera edad*, así como acciones para atender a la *juventud*.
- d. Capacitarse para enfrentar el problema del *tráfico de drogas*, tanto en términos de políticas de seguridad pública, como de políticas para el tratamiento de adicciones a sustancias químicas.
- e. Mejorar la *calidad de vida* en los grandes centros urbanos, sin descuidar el *desarrollo* del área rural para lo cual será necesario perfeccionar la gestión en el nivel local, descentralizar, aumentar la cooperación entre el gobierno.
- f. Implementar *políticas de previsión a problemas urgentes* como catástrofes naturales, crisis económicas y accidentes de infraestructura. El gobierno de este siglo es el que logra hacer una planificación de mediano y largo plazo, es decir, una planificación preventiva y no curativa.⁹⁵

En este sentido, se comprende el vínculo entre los medios y los fines de la gestión pública contemporánea en relación a un grupo de

94 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 21, literal a).

95 Cfr. *Ibidem*, p. 21, literal g).

indicadores denominados “E (s)” de la administración pública, que deberán tomarse en consideración y compatibilizarse para generar una mejor administración pública: son ellos economía de recursos, eficiencia (optimización), eficacia (producir servicios de calidad), equidad (esencial en Guatemala), ética (combate a la corrupción y con orientación al interés público), capacidad emprendedora (de los gestores públicos), equilibrio entre las acciones de gobierno (coordinación) y empoderamiento ciudadano (participación).⁹⁶

En relación con los indicadores mencionados, es importante resaltar la ética, enfocada en el combate a la corrupción, que es uno de los aspectos que el gobernador departamental debe abordar en su gestión, y para el cual debe tener las competencias necesarias. Sobre el particular, la Convención Internacional contra la Corrupción, considera lo siguiente:

*“la corrupción socava la legitimidad de las instituciones públicas, atenta contra la sociedad, el orden moral y la justicia, así como contra el desarrollo integral de los pueblos [...] que la democracia representativa, condición indispensable para la estabilidad, la paz y el desarrollo de la región, por su naturaleza, exige combatir toda forma de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas, así como los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio [...] PERSUADIDOS de que el combate contra la corrupción fortalece las instituciones democráticas, evita distorsiones de la economía, vicios en la gestión pública y el deterioro de la moral social”.*⁹⁷

Por lo expuesto, se considera que el desempeño de la función del gobernador departamental en la gestión del desarrollo del país, debe orientarse tanto al diseño de políticas en contra de la corrupción, así como a una gestión ética, honrada y honesta, características que deben conformar el perfil del funcionario. Dentro de estos objetivos, se establece además, la necesidad de que la gestión pública en Guatemala

96 Cfr. *Ibidem*, p. 22.

97 *Idem*.

continúe tanto en el camino de la modernización, así como en erradicar sus insuficiencias, procurando atender todos los ámbitos que la conforman, en especial sobre los siguientes aspectos:

- Actuar a favor de la democratización tanto de las instituciones políticas como de gestión pública, con el fin de conformar una organización pública más transparente y participativa, que promueva el acceso e influencia de todos en las decisiones.⁹⁸
- Conseguir la profesionalización de la función pública, a través de una burocracia meritocrática, tanto en la selección como en la línea de carrera, motivada, responsable por sus actos, flexible, que se apoye en mecanismos de formación y actualización profesional, con capacidad para actuar de forma ágil y emprendedora para atender las demandas de los ciudadanos.⁹⁹
- Hacer uso de las tecnologías de gestión más modernas, dando más importancia a las políticas de calidad, desburocratización y de gobierno electrónico, para favorecer la eficiencia, efectividad y democratización del Estado.¹⁰⁰
- Orientar la administración pública a la obtención de resultados para el desarrollo, mediante una gestión basada en metas e indicadores útiles para el aprendizaje organizacional (mejorar políticas públicas) y para informar a los ciudadanos sobre el avance de las acciones de gobierno, en el marco de la ética pública.¹⁰¹
- Mejorar los modelos de gobernanza pública, de tal forma que se convierta en un Estado fuerte, con capacidad para producir políticas públicas que fortalezcan la ciudadanía social, que será posible si

98 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 22.

99 *Idem.*

100 *Idem.*

101 *Idem.*

el gobierno es menos jerarquizado y uniformador, más creativo y descentralizado, con mayor coordinación intergubernamental, orientado a un proyecto nacional consistente, con capacidad para formar, regular y coordinar redes y asociaciones con distintos grupos sociales, a fin de dirigir un proceso interdependiente de producción de bienes públicos.¹⁰²

- Reconocer que promover una cultura de calidad en la gestión de los servicios públicos, es necesario para mejorar el desempeño de la Administración Pública y promover el acercamiento del Estado a los ciudadanos.¹⁰³

Se considera que la determinación de estos temas importantes que conforman la agenda de la gestión pública de modernización del Estado y las acciones que se deben tomar, se encuentran dentro de la competencia de las funciones del gobernador departamental, por lo que aportan aspectos que serán útiles para la elaboración del perfil del funcionario.

D. El Defensor del Pueblo europeo

Esta institución como órgano administrativo de la Unión Europea, funciona como medio de control externo de la actuación de la administración pública, para mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos europeos; para el efecto, investiga con base a los reclamos sobre mala administración, y sobre las mismas, tiene facultad para formular recomendaciones y observaciones a las instituciones, sobre acciones reparadoras para mejorar su desempeño. Este tema se desarrolla con mayor detalle en el apartado de derecho comparado.¹⁰⁴

102 *Idem.*

103 Cfr. *Ibidem*, p. 23.

104 Cfr. Parlamento Europeo, *Código Europeo de Buena Conducta Administrativa*, op. cit., prefacio.

E. Función pública

La función pública, que en algunos países se denomina servicio civil, es el sistema conformado por “*el conjunto de acuerdos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que lo desempeñan, en una realidad nacional determinada*”.¹⁰⁵ En la administración pública, los fines del sistema de gestión del empleo y los recursos humanos, deben ser congruentes los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que en contextos democráticos caracterizan a las administraciones profesionales.¹⁰⁶ En tal virtud, todos los aspectos relativos a los requisitos, características, funciones, obligaciones, desempeño, sistema de nombramiento del gobernador departamental de la República de Guatemala, corresponden al ámbito de la función pública.

105 Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit., p. 5.

106 *Idem*.

CAPÍTULO III PERFIL DE PUESTOS

I. DEFINICIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

A. Concepto

La definición del perfil de un puesto es el paso o etapa que inicia con la recolección de información necesaria dentro del proceso de selección para incorporar a un nuevo empleado. Esta etapa incluye básicamente dos aspectos: 1) la descripción del puesto;¹⁰⁷ y 2) la recolección de información sobre el mínimo de requerimientos, conocimientos, experiencia y competencias que se consideran necesarios para los postulantes.¹⁰⁸

La palabra perfil según el Diccionario de la Lengua Española, se define como el “conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo”, “miramientos en la conducta o en el trato social”.¹⁰⁹

Por otro lado Gary Dessler indica que el perfil del puesto se refiere a: “el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo”.¹¹⁰

Así también, el Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente –ILANUD–, define el perfil para un puesto de trabajo como

107 Dessler, Gary, Ricardo Alfredo Varela Juárez, *Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano*, 2ª. edición, México, Pearson Education, 2004, p. 30.

108 Cfr. Alles, Martha Alicia, *Selección por competencias*, Buenos Aires, Editorial Granica, 2007, pp. 129-130.

109 Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, op. cit., Nos. 2 y 9.

110 Dessler, Gary, Ricardo Alfredo Varela Juárez, op. cit., p. 30.

*“un esquema flexible, descriptivo y actualizable de las responsabilidades, interrelaciones y competencias exigidas y esperadas en puestos de trabajo, basado en la realidad de la organización y orientado hacia el logro de sus metas actuales y futuras”.*¹¹¹

B. Aspectos que comprende

La elaboración de perfiles comprende mucho más que los conocimientos técnicos especializados o la experiencia en el desempeño de tareas similares, además, debe incorporar todas aquellas características, actitudes y aptitudes que las orientaciones contemporáneas de gestión de recursos humanos consideran relevantes para el éxito en el trabajo.¹¹² Los estándares internacionales sobre los requerimientos de la función pública han establecido los principios que deben regir el acceso al empleo, entre ellos, hace referencia a la elección del mejor candidato, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.¹¹³

Al respecto, la jurisprudencia guatemalteca, emitida por la Corte de Constitucionalidad en sentencia dictada dentro del proceso de amparo promovido en contra de la Comisión de Postulación para la elección de Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, en relación al perfil y los aspectos que comprende, establece lo siguiente:

“[...] y consecuentemente debe ordenarse su rectificación a fondo, para que la determinación de la lista se opere con base en el perfil adecuado para el ejercicio eficiente del cargo. En esto, debe entenderse que perfil no podía consistir en una simple asignación matemática de cumplir determinados supuestos (edad, nacionalidad, título profesional, créditos académicos, carencia de antecedentes penales o condenas del tribunal de honor, etcétera) sino de calificar

111 Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente –ILANUD–, *Elaboración de perfiles para puestos de trabajo*, San José. 1989, citado por Ministerio de Justicia, Oficina de investigación sociojurídica y prevención del delito, *Perfil del Juez Penal*, Bogotá, Imprenta Nacional, 1991, p. 56.

112 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit., pp.13 y 14.

113 Cfr. *Ibidem*, No. 20, pp. 14 y 15.

*cualitativamente para el cargo que le permitiera garantizar un excelente desempeño en la misión a confiarle. No cabe duda que esos datos mínimos del perfil podrían llenarlo miles de profesionales, sino que era exigible que se profundizara en el análisis y la discusión acerca de cierta incertidumbre de nominar a los mejores en preparación para el difícil cargo [...]”.*¹¹⁴

Por otro lado, y sobre la forma en que debe operar el Estado en general, y los funcionarios públicos en particular, la Corte Interamericana de Derechos Humanos establece que “*El ejercicio de la función pública tiene unos límites que derivan de que los derechos humanos son atributos inherentes a la dignidad humana y, en consecuencia, superiores al poder del Estado*”.¹¹⁵

De conformidad con lo anterior, los funcionarios públicos, junto a elementos como el principio de legalidad, deben considerar los derechos humanos susceptibles de ser afectados en el ejercicio de su función, puesto que es en los mismos que encuentran límites para su actuación. Otra obligación del Estado descrita en esta decisión es la de garantizar el goce y ejercicio de los derechos humanos organizando el aparato estatal, especialmente las estructuras de manifestación del poder público, de forma tal que haya una cultura de respeto y atención a los derechos fundamentales.¹¹⁶

Por último al considerar las implicaciones del deber de adoptar disposiciones de derecho interno, en la misma sentencia la Corte indicó que según el artículo 1.1 es ilícita toda forma de ejercicio del poder público que lesione derechos reconocidos por la Convención Americana sobre Derechos Humanos¹¹⁷ y en consecuencia cualquier

114 Corte de Constitucionalidad, *Sentencia en proceso de amparo*, expedientes acumulados 1477, 14778, 1488, 1602 y 1630-2010, Guatemala, 10 de junio de 2010.

115 Corte Interamericana de Derechos Humanos. *Caso Velásquez Rodríguez Vs. Honduras*. Fondo. Sentencia de 29 de julio de 1988. Serie C No. 4; Párrafo 165.

116 Cfr. *Ibidem*, párrafos 166 al 167.

117 Organización de los Estados Americanos, *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)*, San José, Costa Rica, fecha de suscripción 7-22/11/1969, Decreto legislativo 6-87, 30/marzo/1978, fecha de ratificación 27/abril/1978, fecha de depósito 25/mayo/1978/OEA, fecha de publicación 13/julio/1978.

inobservancia del respeto a estas garantías por parte de un órgano o funcionario estatal será un ilícito internacional adjudicable al Estado en virtud del principio de derecho internacional que establece que aquel es responsable por las acciones y omisiones de sus agentes cuando estos actúan en ejercicio de su función.¹¹⁸

1. *Requisitos legales*

Los requisitos establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, son los mismos que corresponden a un Ministro de Estado, y son los siguientes.¹¹⁹

a. *Ser guatemalteco*

Este requisito se refiere específicamente al carácter o estado nacional de la persona que debe ocupar el cargo de gobernador departamental y que significa el mandato de poseer la nacionalidad guatemalteca. Para comprender el alcance de este requisito, debe considerarse el concepto básico de nacionalidad que se define como el “*vínculo jurídico y político existente entre un Estado y los miembros del mismo*”.¹²⁰ Los habitantes que constituyen la población de un Estado, por su residencia permanente, pueden tener diferente clase de vínculo político con el Estado en el que habitan, de allí que se les denomine nacionales o extranjeros.¹²¹

118 Sobre las manifestaciones positivas de este principio en el Derecho Internacional ver Convención sobre Derechos y Deberes de los Estados (Convención de Montevideo) y Artículos sobre la Responsabilidad del Estado por hechos internacionalmente ilícitos presentados por la Comisión de Derecho Internacional (CDI) ante la Asamblea General de Naciones Unidas en 2001, Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso Velásquez Rodríguez Vs. Honduras*, *op. cit.*, párrafos 169 al 170.

119 Asamblea Nacional Constituyente, *op. cit.*, artículo 196.

120 Cabanellas, Guillermo, *Diccionario enciclopédico de derecho usual*, Tomo IV, J-O, 14^a. edición, Buenos Aires, Argentina, Editorial Heliasta S.R.L., 1979, p. 508.

121 Cfr. García Bauer, Marta Silvia, *El Estado y sus elementos*, Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, 1984, p. 59.

Según Alfonso Brañas, el ser humano desde el momento que nace, se vincula por medio del derecho, a una sociedad políticamente organizada, es decir, a un Estado del cual es miembro integrante. Este vínculo es de suma importancia para determinar cuál es el ordenamiento jurídico que como persona le es aplicable.¹²² Adicionalmente, la nacionalidad manifiesta un vínculo de fidelidad hacia el Estado expresada en forma efectiva por factores tales como el domicilio de la persona, la sede de sus intereses, vínculos de familia, participación en la vida pública y el amor a un país determinado.¹²³

En ese sentido, la nacionalidad puede ser originaria o adquirida. Los sistemas básicos para determinar la nacionalidad de origen son el *jus soli* y el *jus sanguini*. El primero determina la nacionalidad de una persona atendiendo a su lugar de nacimiento y el segundo, al lazo de sangre o filiación.¹²⁴ La Constitución Política de la República establece en sus artículos del 144 al 146, las disposiciones fundamentales en esta materia mediante el reconocimiento de la nacionalidad originaria conforme los dos sistemas mencionados; así como el derecho de naturalización, es decir, la nacionalidad adquirida.

Nótese que para el cargo de gobernador departamental, la Constitución Política de la República no especifica si el aspirante debe ser guatemalteco de origen, lo que significa que puede tener dicha nacionalidad en forma originaria o adquirida. Sobre el particular, información obtenida de estudios internos realizados en la Unidad de Gacetas y Jurisprudencia de la Corte de Constitucionalidad, determina que el cargo de gobernador departamental, podrá ser ocupado por guatemalteco de origen o naturalizado.¹²⁵ En este mismo sentido, la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y

122 Cfr. Brañas, Alfonso, *Manual de derecho civil*, Guatemala, Editorial Estudiantil Fénix, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1998, p. 45.

123 Cfr. García Bauer, *op. cit.*, p. 60.

124 Cfr. *Idem*.

125 Corte de Constitucionalidad, Unidad de Gacetas y Jurisprudencia, información proporcionada con fecha 11 de febrero de 2011.

Empleados Públicos establece el requisito de ciudadanía guatemalteca para adquirir el derecho de optar a cargos y empleos públicos.¹²⁶

b. Hallarse en el goce de los derechos ciudadanos

La Constitución Política de la República en el artículo 147, establece que son ciudadanos los guatemaltecos mayores de dieciocho años de edad y que los mismos no tendrán más limitaciones que las establecidas en la propia Constitución y en la ley. Disposición contenida en similares términos en la Ley Electoral y de Partidos Políticos en su artículo 2.¹²⁷ Desde el punto de vista doctrinario, el concepto de ciudadanía suele equipararse al de nacionalidad; sin embargo, se diferencian en que esta última expresa la cualidad de pertenecer a un Estado o a una nación; y la primera, la de ser miembro activo de dicho Estado para el efecto de tomar parte en sus funciones.¹²⁸

De esa cuenta, los derechos y deberes de los ciudadanos son:

*“a) inscribirse en el Registro de Ciudadanos; b) elegir y ser electo; c) velar por la libertad y efectividad del sufragio y la pureza del proceso electoral; d) optar a cargos públicos; e) participar en actividades políticas; y f) defender el principio de alternabilidad y no reelección en el ejercicio de la Presidencia de la República”.*¹²⁹

Por otro lado, la Ley Electoral y de Partidos Políticos establece que los derechos ciudadanos se suspenden por sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal o por declaratoria judicial de interdicción; y que al perderse la nacionalidad se pierde la ciudadanía y con ella los derechos políticos. Cabe destacar que la calidad de ciudadano se acredita con el documento extendido por el Registro

126 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos*, op. cit., artículo 15.

127 Asamblea Nacional Constituyente, *Ley Electoral y de Partidos Políticos*, Decreto No. 1-85, fecha de emisión 03/12/1985, fecha de publicación 27/12/1985, artículo 2.

128 Cfr. Cabanellas, Guillermo, op. cit, p. 153.

129 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución Política de la República*, op. cit., artículo 136.

de Ciudadanos, con la anotación en la cédula de vecindad o con el documento de identidad que lo sustituya.¹³⁰

Con lo antes expuesto se colige que quien aspire al cargo de gobernador departamental, no debe ubicarse en las causales de suspensión o pérdida de la ciudadanía y acreditar su ejercicio conforme lo establecido en la ley constitucional referida.

c. Ser mayor de treinta años

Sobre este requisito la Corte de Constitucionalidad en opinión consultiva ha dejado claro que el sistema constitucional guatemalteco admite el pluralismo de edades al reconocer los derechos ciudadanos a los mayores de dieciocho años de edad así como al establecer edades especiales para el ejercicio de determinados derechos, particularmente los de orden político para el acceso a determinados cargos.¹³¹ En este caso, es la propia Constitución Política de la República, la que establece como requisito para aspirar al cargo de gobernador departamental, el de contar con más de treinta años. Se trata de abrir la puerta para que una persona pueda ejercer uno de los derechos ciudadanos, pero no únicamente por el hecho de tener la calidad de ciudadano, sino porque posee la edad necesaria para desempeñar el cargo.

d. Haber estado domiciliado durante los cinco años anteriores a su designación en el departamento para el que fuere nombrado

Según el Diccionario de la Lengua Española, una de las diversas acepciones del concepto de domicilio, es el que lo define como el

130 Asamblea Nacional Constituyente. *Ley electoral y de partidos políticos, op. cit.*, artículos 3-7.

131 Cfr. Corte de Constitucionalidad. Opinión consultiva solicitada por el Congreso de la República, Gaceta No. 40, expediente No. 682-96, Pág. 4, resolución 21-06-96. En: Constitución Política de la República de Guatemala y su Interpretación por la Corte de Constitucionalidad, Gestión Lic. Juan Francisco Flores Juárez, Guatemala, 2005, pp. 120 y 121.

*“lugar en que legalmente se considera establecido alguien para el cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos”.*¹³²

Jurídicamente, el concepto de domicilio está integrado por dos elementos: la residencia y la permanencia en un lugar. De ambos, predomina el ánimo de permanecer, sobre la realidad de la habitación, dado que ausencias y viajes no le hacen mudar a una persona de su domicilio, ni se adquiere el mismo por la simple presencia en una población o territorio.¹³³

En efecto, el Código Civil guatemalteco establece:

Artículo 32. *“El domicilio de una persona se constituye de manera voluntaria por la residencia en un lugar, con ánimo de permanecer en él”.*

Artículo 33. *“Se presume el ánimo de permanecer, por la residencia continua durante un año en el lugar. Cesará la presunción anterior si se comprobare que la residencia es accidental o que se tiene en otra parte”.*¹³⁴

Si bien es cierto, el Código Civil establece la presunción de un año en el lugar como ánimo de permanencia para configurar junto a la residencia el domicilio de una persona, es importante tener en cuenta que el artículo constitucional que se refiere a los requisitos con que debe contar el aspirante a gobernador departamental, no se conforma con un año de permanencia y residencia; más bien exige cinco años anteriores a su designación de domicilio en el departamento para el que fuere nombrado.

Actualmente, el domicilio se acredita con el documento de identificación, que extienden las autoridades guatemaltecas, que hasta

132 Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*, op. cit., domicilio.

133 Cabanellas, Guillermo, op. cit., p. 780.

134 Jefe del Gobierno de la República. *Código Civil*, Decreto-Ley 106, fecha de emisión 14/09/1963, fecha de publicación 01/01/1964, artículo 33.

el año 2008 fue la cédula de vecindad,¹³⁵ misma que actualmente está en proceso de sustitución por el documento personal de identificación (DPI), que deberá concretarse con fecha 2 de enero de 2013.¹³⁶

Al respecto la Corte de Constitucionalidad considera:

“que la competencia exclusiva para el nombramiento de los gobernadores departamentales recae en el Presidente de la República, funcionario departamental que, según la Constitución Política, ‘deberá reunir las mismas cualidades que un Ministro de Estado’. Por consiguiente, la Constitución de la República no establece ninguna otra limitación para el nombramiento del gobernador, salvo el de acreditar haber estado domiciliado en el departamento para el que haya de ser designado por lo menos durante cinco años”.¹³⁷

2. Descripción del puesto

La descripción de puestos de trabajo, es un instrumento utilizado para la gestión de recursos humanos en la organización del trabajo, que define o describe las características y condiciones en que se llevan a cabo las tareas. Estas descripciones de puestos deben comprender la misión de estos, su ubicación en la organización, sus dimensiones más importantes, las funciones, las responsabilidades asumidas por el titular y las finalidades o áreas en las que se espera obtener resultados.¹³⁸

135 Asamblea Legislativa de la República de Guatemala, Decreto 1735, *Ley de Cédula de Vecindad*, artículo 1, fecha de emisión 30/05/1932, fecha de publicación 22/12/1931, fecha derogatoria 30/06/2009, por Decreto No. 23-2008 del Congreso de la República de Guatemala, *Reformas al Decreto número 90-2005 del Congreso de la República, Ley del Registro Nacional de las Personas*, fecha de emisión 15/04/2008, fecha de publicación 16/05/2008, artículo 13.

136 Congreso de la República de Guatemala, *Reformas al Decreto número 90-2005 del Congreso de la República Ley del Registro Nacional de las Personas*, Decreto 39-2010, fecha de emisión 06/12/2010, fecha de publicación 09/11/2010, artículo 22.

137 Corte de Constitucionalidad, *Sentencia en proceso de amparo*, Expediente 717-2008, Guatemala, 11 de junio de 2009.

138 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit., p. 15.

En la descripción de puestos se considera importante:

- a. Definir con precisión la tarea o función, de tal manera que existan los requisitos de especialización del trabajo que resulten necesarios en cada caso, y la estructura de responsabilidades quede clara.
- b. Es imprescindible la flexibilidad para adaptar la tarea o función a circunstancias cambiantes. En especial, deberán prever la necesidad de que el titular del puesto pueda ser requerido a enfrentar situaciones no previstas, así como a comportarse cooperativamente ante demandas de trabajo en equipo.

La evolución constante de las necesidades sociales, las tecnologías y los procesos de trabajo sugiere que se haga una revisión frecuente y flexible de las descripciones de tareas.¹³⁹

La descripción de puesto, según Ricardo Dessler, es un informe escrito que proporciona toda la información relacionada sobre el mismo, incluyendo:

- a. *Datos de identificación del puesto*: como nombre, departamento, área, etc.
- b. *Misión u objetivo*: descripción genérica del puesto, se describe la naturaleza general del puesto, señalando su función o actividad principal, fundamental.
- c. *Relaciones*: describe las relaciones que establece el titular; en primer término, a quién le reporta y a quién supervisa; y luego, con quiénes se relaciona a lo interno y externo de la institución.
- d. *Funciones*: las actividades que desarrolla el titular del puesto, y las responsabilidades, establecer la función y

139 Cfr. *Idem*.

las responsabilidades que le corresponden a la misma, es delimitarla, establecer los alcances de cada función.

- e. *Autoridad*: establece los límites de la autoridad de quien desempeña el cargo, si es responsable por el trabajo de otros, si está facultado para supervisar el trabajo de esas personas y sobre qué aspectos le corresponde tomar decisiones en el cargo.
- f. *Estándares o evaluación del desempeño*: en este apartado se establecen los niveles promedio que se espera de los resultados de la ejecución del puesto.¹⁴⁰

La información permitirá establecer los conocimientos, experiencia y competencia, necesarios para desempeñar el cargo de forma satisfactoria.

3. *Competencias*

Este término se refiere a características de personalidad que provocan comportamientos, que se traducen en un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.¹⁴¹ Asimismo, se define que: “*competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*”.¹⁴² Al analizar los elementos que componen esta definición se establece que:

- a. *Característica subyacente*: es una parte profunda de la personalidad que puede determinar el comportamiento en una variedad amplia de situaciones y desafíos laborales.
- b. *Causalmente relacionada*: que origina, provoca, anticipa.

140 Dessler, Gary, Ricardo Alfredo Varela Juárez, *op. cit.*, pp. 30 y 34-38.

141 Cfr. Alles, Martha Alicia, *op. cit.*, p. 148.

142 Cfr. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., citados por Alles, Martha Alicia, *Ibidem*, p. 149.

- c. *Estándar de efectividad*: la competencia determina un desempeño efectivo.¹⁴³

Las capacidades que se relacionan con la personalidad del colaborador que se busca, se pueden abordar de dos formas distintas: a) Tradicional como características de personalidad, que luego se miden a través de evaluaciones psicológicas, por lo que en la construcción del perfil se establecerán definiciones sobre las características de personalidad que requiere el puesto; y b) En la organización que tiene implementado un modelo integral de gestión por competencias, es importante indicar que si bien el término *competencias* se utiliza con frecuencia como sinónimo de características de personalidad, esto no es acertado en su totalidad. Para que se pueda realizar una selección por competencias, se requiere que se tenga implementado previamente un modelo de gestión por competencias en la organización.¹⁴⁴

Con el fin de no equivocar la temática incluyendo bajo el nombre de competencias, tanto a estas como a los conocimientos, se puede establecer que los conocimientos son competencias técnicas, mientras que las competencias conductuales son competencias de gestión.¹⁴⁵

Las competencias son diferentes, de acuerdo a la especialidad y el nivel de los colaboradores en la organización. Algunas veces una misma competencia –por ejemplo, el liderazgo– puede ser requerida tanto para jóvenes colaboradores, como para altos ejecutivos, pero tener diferente importancia (grado requerido) en cada nivel.¹⁴⁶ A las capacidades que se adquieren a través del conocimiento (educación) se les denomina *duras o hard*, mientras que las características denominadas *blandas o soft*, son las que llamaremos competencias, son

143 Cfr. *Idem*.

144 Cfr. Alles, Martha Alicia, *op. cit.*, pp. 130-154.

145 Cfr. *Ibidem*, p. 146.

146 Cfr. *Ibidem*, pp. 147 y 148.

las más difíciles de encontrar al momento de elaborar el perfil y de evaluar al postulante.¹⁴⁷

Indicar que una persona es competente, se refiere a que desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente. Pero ¿qué significa esto?

En el campo laboral existen dos posibilidades de que un empleado concrete un comportamiento competente:

- Ser leal y cumplidor; y,
- Conseguir un desempeño óptimo de forma sostenida y continua.

Así mismo, la Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional de Madrid, España, establece que:

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”.¹⁴⁸

Por ello, un requerimiento para el ejercicio de la función pública, es la organización del trabajo, la cual demanda de instrumentos para definir los requisitos de idoneidad de las personas seleccionadas para desempeñarlas. El perfil de competencia de quien ejerce un puesto, debe

147 Cfr. *Ibidem*, p. 138.

148 Subdirección general de gestión de formación ocupacional, *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*, Madrid, 1995, www.cinterfor.org.uy, citado por Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias laborales en la administración pública*, Buenos Aires, 2002, fecha de consulta 14/07/2011, disponible en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>, p. 10.

incorporar las cualidades o características principales que determinan la idoneidad de la persona y el éxito en su desempeño, por lo que deben tener en cuenta las exigencias de las tareas, expresadas básicamente en las finalidades de los puestos, las que deben ser coherentes con los elementos que configuran el perfil de idoneidad del ocupante.¹⁴⁹

4. Conocimientos y experiencia

La palabra conocimiento, según el diccionario de la Real Academia Española, se define como “noción o ciencia”.¹⁵⁰ En materia de administración pública, se entiende también como “*profesionalización, calificación en términos de escolaridad y capacidad técnica*”.¹⁵¹ Destaca la importancia de los conocimientos, por estar muy relacionados con las cualidades de “*mérito, desempeño y capacidad, como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos*”;¹⁵² así como con el aumento de sistemas de concurso o selección pública para ocupar cargos, y la contratación de personas más calificadas en términos de formación académica, actualización profesional y capacidad técnica.¹⁵³

Por otro lado, el vocablo *experiencia* alude a la “*práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo*”.¹⁵⁴ En este sentido, se establece que las competencias necesarias para el desempeño en un puesto de trabajo, se adquieren en buena parte, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones de trabajo determinadas;¹⁵⁵ la misma

149 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit., Capítulo cuarto. No.18, pp. 13 y 14.

150 Real Academia Española, op. cit., conocimiento.

151 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 9.

152 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit., p. 9.

153 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 9.

154 Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, op. cit., experiencia.

155 Cfr. Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997, www.cinterfor.or.uy, citado por Oficina Nacional de Innovación y Gestión, op. cit., p. 10.

es una cualidad de la profesionalización de la función pública.¹⁵⁶ Los conocimientos y la experiencia se complementan entre sí y aportan la certeza de un buen desempeño de los gobernadores departamentales, así mismo, permiten superar la calidad de la gestión pública en el cumplimiento de sus objetivos.

La información establecida en este apartado ha proporcionado los aspectos y elementos que comprende y que se desarrollarán a continuación para definir el perfil del gobernador departamental.

156 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, op. cit., pp. 14 y 15.

CAPÍTULO IV PERFIL DEL GOBERNADOR DEPARTAMENTAL

Perfil del gobernador departamental

Perfil para un puesto de trabajo es:

*“un esquema flexible, descriptivo y actualizable de las responsabilidades, interrelaciones y competencias exigidas y esperadas en puestos de trabajo, basado en la realidad de la organización y orientado hacia el logro de sus metas actuales y futuras”.*¹⁵⁷

I. REQUISITOS LEGALES

I. Requisitos Legales ¹⁵⁸	Fundamento
A. Ser guatemalteco	<p>Para comprender el alcance de este requisito, debe considerarse el concepto básico de nacionalidad que se define como el “<i>vínculo jurídico y político existente entre un Estado y los miembros del mismo</i>”.¹⁵⁹ Los habitantes que constituyen la población de un Estado, por su residencia permanente, pueden tener diferente clase de vínculo político con el Estado en el que habitan, de allí que se les denomine nacionales o extranjeros.¹⁶⁰</p> <p>Según Alfonso Brañas, el ser humano desde el momento que nace, se vincula por medio del derecho, a una sociedad políticamente organizada, es decir, a un Estado del cual es miembro integrante. Este vínculo es de suma importancia para determinar cuál es el ordenamiento jurídico que como persona le es aplicable.¹⁶¹</p>

Continúa...

157 Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente, *op. cit.*, p. 56.

158 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución de la República de Guatemala*, *op. cit.*, artículo 196.

159 Cabanellas, Guillermo, *op. cit.*, p. 508.

160 Cfr. García Bauer, Marta Silvia, *op. cit.*, p. 59.

161 Cfr. Brañas, Alfonso, *op. cit.*, p. 45.

I. Requisitos Legales	Fundamento
<p>A. Ser guatemalteco</p>	<p>Adicionalmente, la nacionalidad manifiesta un vínculo de fidelidad hacia el Estado expresada en forma efectiva por factores tales como el domicilio de la persona, la sede de sus intereses, vínculos de familia, participación en la vida pública y el amor a un país determinado.¹⁶²</p> <p>En ese sentido, la nacionalidad puede ser originaria o adquirida.</p> <p><i>“Los sistemas básicos para determinar la nacionalidad de origen son el jus soli y el jus sanguini. El primero determina la nacionalidad de una persona atendiendo a su lugar de nacimiento y el segundo, al lazo de sangre o filiación”.</i>¹⁶³</p> <p>La Constitución Política de la República establece en sus artículos del 144 al 146, las disposiciones fundamentales en esta materia mediante el reconocimiento de la nacionalidad originaria conforme los dos sistemas mencionados; así como el derecho de naturalización, es decir, la nacionalidad adquirida.</p> <p>Nótese que para el cargo de gobernador departamental, la Constitución Política de la República no especifica si el aspirante debe ser guatemalteco de origen, lo que significa que puede tener dicha nacionalidad en forma originaria o adquirida.</p> <p>Asimismo, información obtenida de estudios internos realizados en la Unidad de Gacetas y Jurisprudencia de la Corte de Constitucionalidad, determina que el cargo de gobernador departamental, podrá ser ocupado por guatemalteco de origen o naturalizado.¹⁶⁴</p> <p>En este mismo sentido, la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos establece el requisito de ciudadanía guatemalteca para adquirir el derecho de optar a cargos y empleos públicos.¹⁶⁵</p>

Continúa...

162 Cfr. García Bauer, op. cit., p. 60.

163 Cfr. *Idem*.

164 Corte de Constitucionalidad, Unidad de Gacetas y Jurisprudencia, información proporcionada con fecha 11 de febrero de 2011.

165 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos*, op. cit., artículo 15.

I. Requisitos Legales	Fundamento
<p>B. Hallarse en el goce de los derechos de ciudadanos</p>	<p>La Constitución Política de la República en el artículo 147, establece que son ciudadanos los guatemaltecos mayores de dieciocho años de edad y que los mismos no tendrán más limitaciones que las establecidas en la propia Constitución y en la ley. Disposición contenida en similares términos en la Ley Electoral y de Partidos Políticos en su artículo 2.¹⁶⁶</p> <p>Desde el punto de vista doctrinario, el concepto de ciudadanía suele equipararse al de nacionalidad; sin embargo, se diferencian en que esta última expresa la cualidad de pertenecer a un Estado o a una nación; y la primera, la de ser miembro activo de dicho Estado para el efecto de tomar parte en sus funciones.¹⁶⁷</p> <p>De esa cuenta, los derechos y deberes de los ciudadanos son:</p> <p><i>“a) inscribirse en el Registro de Ciudadanos; b) elegir y ser electo; c) velar por la libertad y efectividad del sufragio y la pureza del proceso electoral; d) optar a cargos públicos; e) participar en actividades políticas; y f) defender el principio de alternabilidad y no reelección en el ejercicio de la Presidencia de la República”.</i>¹⁶⁸</p> <p>Cabe destacar que <i>“la calidad de ciudadano se acredita con el documento extendido por el Registro de Ciudadanos, con la anotación en la cédula de vecindad o con el documento de identidad que lo sustituya”.</i>¹⁶⁹</p>

Continúa...

166 Cfr. Asamblea Nacional Constituyente, *Ley Electoral y de Partidos Políticos*, op. cit., artículo 2.

167 Cfr. Cabanellas, Guillermo, op. cit, p. 153.

168 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución Política de la República*, op. cit., artículo 136.

169 Asamblea Nacional Constituyente, *Ley Electoral y de Partidos Políticos*, op. cit., artículos 3-7.

I. Requisitos Legales	Fundamento
<p>C. Ser mayor de treinta años</p>	<p>Sobre este requisito la Corte de Constitucionalidad en opinión consultiva, ha establecido que el sistema constitucional guatemalteco admite el pluralismo de edades al reconocer los derechos ciudadanos a los mayores de dieciocho años de edad así como al establecer edades especiales para el ejercicio de determinados derechos, particularmente los de orden político para el acceso a determinados cargos.¹⁷⁰</p> <p>En relación con ello, la Constitución Política de la República de El Salvador establece: Artículo 201. “<i>Para ser Gobernador se requiere: [...] ser mayor de veinticinco años de edad [...]</i>”.¹⁷¹</p> <p>Por su parte, la Ley General de Municipalidades de la República de Honduras establece que el gobernador deberá llenar los mismos requisitos que para ser alcalde, entre ellos, ser mayor de dieciocho años.¹⁷²</p>
<p>D. Haber estado domiciliado durante los cinco años anteriores a su designación en el departamento para el que fuere nombrado</p>	<p>Según el Diccionario de la Lengua Española, una de las diversas acepciones del concepto de domicilio, es el que lo define como el “<i>lugar en que legalmente se considera establecido alguien para el cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos</i>”.¹⁷³</p> <p>Jurídicamente, el concepto de domicilio está integrado por dos elementos: la residencia y la permanencia en un lugar. De ambos, predomina el ánimo de permanecer, sobre la realidad de la habitación, dado que ausencias y viajes no le hacen mudar a una persona de su domicilio, ni se adquiere el mismo por la simple presencia en una población o territorio.¹⁷⁴</p>

Continúa...

170 170 Corte de Constitucionalidad, opinión consultiva solicitada por el Congreso de la República, Gaceta No. 40, expediente No. 682-96, p. 4, resolución 21-06-96, Constitución Política de la República de Guatemala y su Interpretación por la Corte de Constitucionalidad, Gestión Lic. Juan Francisco Flores Juárez, Guatemala, 2005, pp. 120 y 121.

171 Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, *op. cit.*, artículo 201.

172 Cfr. Congreso Nacional de la República de Honduras, *Ley General de Municipalidades*, *op. cit.*, artículos 6, 26 y 27.

173 Real Academia Española, *op. cit.*, *domicilio*.

174 Cabanellas, Guillermo, *op. cit.*, p. 780.

I. Requisitos Legales	Fundamento
<p>D. Haber estado domiciliado durante los cinco años anteriores a su designación en el departamento para el que fuere nombrado</p>	<p>En efecto, el Código Civil guatemalteco establece:</p> <p>Artículo 32. <i>“el domicilio de una persona se constituye de manera voluntaria por la residencia en un lugar, con ánimo de permanecer en él”.</i></p> <p>Artículo 33. <i>“Se presume el ánimo de permanecer, por la residencia continua durante un año en el lugar. Cesará la presunción anterior si se comprobare que la residencia es accidental o que se tiene en otra parte”.</i>¹⁷⁵</p> <p>Actualmente, el domicilio se acredita con el documento de identificación que extienden las autoridades guatemaltecas; hasta el año 2008 fue la cédula de vecindad,¹⁷⁶ misma que actualmente está en proceso de sustitución por el documento personal de identificación (DPI), el cual deberá concretarse con fecha 2 de enero de 2013.¹⁷⁷</p> <p>La Corte de Constitucionalidad considera:</p> <p><i>“que la competencia exclusiva para el nombramiento de los gobernadores departamentales recae en el Presidente de la República, funcionario departamental que, según la Constitución Política, ‘deberá reunir las mismas cualidades que un Ministro de Estado’. Por consiguiente, la Constitución de la República no establece ninguna otra limitación para el nombramiento del gobernador, salvo el de acreditar haber estado domiciliado en el departamento para el que haya de ser designado por lo menos durante cinco años”.</i>¹⁷⁸</p>

175 Jefe del Gobierno de la República, *op. cit.*, artículos 32 y 33.

176 Asamblea Legislativa de la República de Guatemala, *op. cit.*, artículo 13.

177 Congreso de la República de Guatemala, Reformas al Decreto número 90-2005 del Congreso de la República Ley del Registro Nacional de las Personas, *op. cit.*, artículo 22.

178 Corte de Constitucionalidad, Sentencia en proceso de amparo, Expediente 717-2008, 11 de junio de 2009.

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

II. Descripción del Puesto	Fundamento
A. Identificación	1. Título del puesto: Gobernador Departamental ¹⁷⁹ 2. Dependencia: Gobernación Departamental ¹⁸⁰ 3. Ministerio: Gobernación ¹⁸¹ 4. Organismo: Ejecutivo ¹⁸²
B. Organización	a. Jefe superior: Presidente de la República ¹⁸³ b. Jefe inmediato: Ministro de Gobernación ¹⁸⁴ Puestos que le reportan: <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la gobernación departamental: el Secretario, y jefes de áreas o mesas en forma directa y en forma indirecta todos los empleados de la gobernación.¹⁸⁵ • Fuera de la gobernación: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Alcaldes, sin perjuicio de la autonomía municipal,¹⁸⁶ ◦ Funcionarios de dependencias y entidades públicas descentralizadas y autónomas con presencia en el departamento;¹⁸⁷ ◦ Representantes de los distintos sectores que integran el consejo departamental,¹⁸⁸ ◦ Oficiales Jefes de la PNC en el departamento.¹⁸⁹
C. Objetivo del puesto	Gobernar y administrar el departamento en las ramas que le corresponde. ¹⁹⁰

Continúa...

179 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución Política de la República*, op. cit., artículo 227.

180 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 48.

181 Cfr. *Ibidem*, artículo 36.

182 Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución Política de la República*, op. cit., artículo 182.

183 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 46.

184 Cfr. *Idem*.

185 Cfr. Gobernación Departamental de Guatemala, *Manual de Organización, funciones y procedimientos*, Organigrama Gobernación Departamental.

186 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 47, literal e.

187 Cfr. *Ibidem*, artículo 47, literales e y l.

188 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, op. cit., artículo 10, literales b y e.

189 Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 47, literal m.

190 Marroquín Luna, Edgar Augusto, op. cit.

II. Descripción del Puesto	Fundamento
D. Autoridad	<p>Las gobernaciones departamentales no tienen facultad para ejecutar programas o proyectos de inversión, ni prestar servicios públicos, excepto por delegación expresa, en la forma y con el financiamiento que los Ministros de Estado, determinen.¹⁹¹</p> <p>El alcance de la responsabilidad de la función del gobernador departamental, se circunscribe a supervisar la ejecución de obras y presupuestaria asignada al departamento y además coordinar la formulación de políticas públicas mediante planes y proyectos de desarrollo.¹⁹²</p> <p><i>“Vélar por la efectiva ejecución del presupuesto de inversión asignado a su departamento y realizar el seguimiento y evaluación de dicha ejecución, para lo cual, el Ministerio de Finanzas Públicas deberá remitir oportunamente la información que corresponda”.</i>¹⁹³</p> <p>En lo que corresponde a la gobernación departamental del departamento de Guatemala, los límites que marcan la autoridad son distintos de los departamentos de la República, en estos tiene mayores alcances.¹⁹⁴</p>

191 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 48.

192 Cfr. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, artículo 10, literales d), e), i).

193 Congreso de la República de Guatemala. *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 47 literal c.

194 Marroquín Luna, Edgar Augusto, op. cit.

III. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

III. Conocimientos y Experiencia	Fundamento
<p>Politólogo (a). Conocimiento y experiencia en Políticas Públicas, Administración Pública, Recursos Humanos, Finanzas y Economía.</p>	<p>La palabra conocimiento, según el diccionario de la Real Academia Española, se define como “<i>noción o ciencia</i>”.¹⁹⁵ En materia de administración pública, se entiende también como “<i>profesionalización, calificación en términos de escolaridad y capacidad técnica</i>”.¹⁹⁶</p> <p>Destaca la importancia de los conocimientos, por estar muy relacionados con las cualidades de “<i>mérito, desempeño y capacidad, como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos</i>”;¹⁹⁷ así como con el aumento de sistemas de concurso o selección pública para ocupar cargos, y la contratación de personas más calificadas en términos de formación académica, actualización profesional y capacidad técnica.¹⁹⁸</p> <p>Por otro lado, el vocablo experiencia alude a la “<i>práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo</i>”.¹⁹⁹</p> <p>En este sentido, se establece que las competencias necesarias para el desempeño en un puesto de trabajo, se adquieren en buena parte, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones de trabajo determinadas;²⁰⁰ la misma es una cualidad de la profesionalización de la función pública.²⁰¹</p>

195 Real Academia Española, *op. cit.*, *conocimiento*.

196 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, *op. cit.*, p. 9.

197 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, *op. cit.*, p. 9.

198 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI*, *op. cit.*, p. 9.

199 Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, *op. cit.*, experiencia.

200 Cfr. Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, Formación basada en competencia laboral*, citado por Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública*, *op. cit.*, p. 10.

201 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, *op. cit.*, pp. 14 y 15.

IV. FUNCIONES

A. Funciones establecidas en el artículo 47 de la Ley del Organismo Ejecutivo²⁰²

IV. FUNCIONES Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.	COMPETENCIAS
a) Representar en su departamento, por delegación expresa, al Presidente de la República.	<ul style="list-style-type: none"> • Honorabilidad • Buen gobierno • Liderazgo • Probidad • Iniciativa • Gobernanza • Prudencia • Discreción • Templanza • Compromiso con la población guatemalteca • Compromiso ético y profesional • Diligencia • Sentido práctico y buen juicio • Vocación de servicio • Relaciones humanas • Sentido de compromiso • Capacidad propositiva • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho • Habilidad de comunicación efectiva • Responsabilidad directiva.

Continúa...

²⁰² Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, op. cit., artículo 47.

<p>IV. FUNCIONES Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.</p>	<p>COMPETENCIAS</p>
<p>b) Presidir el Consejo Departamental de Desarrollo Urbano y Rural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Honorabilidad • Liderazgo • Buen gobierno • Gobernanza • Probidad • Templanza • Transparencia • Justicia • Prudencia • Vocación de Servicio • Planificación y gestión • Capacidad de organización • Compromiso ético y profesional • Compromiso con la población guatemalteca • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Relaciones humanas • Responsabilidad directiva • Capacidad de adaptación • Habilidad para ejercer control • Sentido de compromiso.
<p>c) Velar por la efectiva ejecución del presupuesto de inversión asignado a su departamento y realizar el seguimiento y evaluación de dicha ejecución, para lo cual, el Ministerio de Finanzas Públicas deberá remitir oportunamente la información que corresponda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Probidad • Honradez • Integridad • Transparencia • Orden • Diligencia • Prudencia • Liderazgo • Capacidad analítica • Capacidad de organización • Capacidad propositiva • Compromiso ético • Actuación conforme a la ley • Documentación de la gestión • Capacidad administrativa mediante experiencia y conocimientos en finanzas públicas y rendición de cuentas.

Continúa...

IV. FUNCIONES Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.	COMPETENCIAS
d) Propiciar e impulsar el pronto y eficaz cumplimiento de las políticas y acciones generales y sectoriales del Gobierno Central.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen gobierno • Eficiencia • Liderazgo • Don de mando • Respeto a la ley • Compromiso en el respeto a los Derechos Humanos • Capacidad administrativa • Dirección estratégica • Habilidad para ejercer control • Vocación de servicio • Vocación conciliatoria, para la solución de conflictos y negociación • Sentido de compromiso • Iniciativa • Capacidad de planificación y gestión de políticas públicas • Capacidad de gestión por resultados • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Pensamiento analítico • Capacidad innovadora • Responsabilidad directiva.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>e) Velar por la efectiva coordinación de las políticas de los municipios y de las entidades autónomas y descentralizadas que operen en su departamento, de acuerdo con la política general del Gobierno de la República y, en su caso, con las políticas específicas del ramo o sector que corresponda, todo ello sin menoscabo de la autonomía municipal y de conformidad con el artículo 134 literal a) de la Constitución Política de la República.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Eficiencia • Eficacia • Tolerancia • Diligencia • Prudencia • Idoneidad • Responsabilidad • Justicia • Imparcialidad • Relaciones humanas • Trabajo en equipo • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Vocación conciliatoria, para la solución de conflictos y negociación • Capacidad de organización • Capacidad administrativa • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho • Iniciativa • Capacidad innovadora • Pensamiento analítico • Compromiso con el desarrollo • Pensamiento estratégico • Capacidad propositiva • Habilidad de comunicación • Capacidad de integración.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>f) Informar directamente y sin demora a los Ministros de Estado sobre faltas, incumplimiento de deberes u otras acciones de los funcionarios y empleados públicos que afecten la prestación de los servicios a cargo del Gobierno Central y de sus entidades descentralizadas y autónomas. Los Ministros de Estado deberán iniciar con dicho informe el expediente o la acción correspondiente de conformidad con la Ley de Servicio Civil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Probidad • Justicia • Imparcialidad • Diligencia • Obediencia • Transparencia • Compromiso con el Estado de Derecho • Credibilidad • Veracidad • Prudencia • Actuación conforme a la ley • Habilidad de comunicación • Relaciones humanas • Habilidad para ejercer control • Capacidad de administración de recursos humanos • Capacidad de promoción de las personas • Sentido de compromiso.
<p>g) Atender cuando sea de su competencia, o canalizar a las autoridades correspondientes, los requerimientos de la población, siempre y cuando sean de beneficio comunitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Diligencia • Eficiencia • Prudencia • Respeto • Transparencia • Imparcialidad • Sentido práctico y buen juicio • Liderazgo • Compromiso con la población guatemalteca • Vocación de servicio • Relaciones humanas • Sentido de compromiso • Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales • Habilidad de comunicación • Vocación conciliatoria, para la solución de conflictos y negociación • Pensamiento estratégico • Capacidad propositiva • Compromiso con el bien común • Compromiso con la democracia.

Continúa...

IV. FUNCIONES Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.	COMPETENCIAS
h) Nombrar y remover a funcionarios y empleados de la gobernación departamental, así como administrar sus recursos humanos, conforme a la Ley de Servicio Civil. Deberá emitir los instrumentos técnicos y normativos internos que aseguren la eficiente y eficaz administración de la gobernación departamental.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza • Probidad • Justicia • Imparcialidad • Abstención de nepotismo y tráfico de influencias • Idoneidad • Responsabilidad • Capacidad mediante conocimientos de administración de recursos humanos • Capacidad de organización • Liderazgo • Actuación conforme a la ley • Compromiso ético y profesional • Capacidad de decisión • Capacidad de promoción de las personas • Sentido de compromiso.
i) Requerir y contratar las asesorías específicas necesarias para el mejor cumplimiento de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza • Probidad • Justicia • Imparcialidad • Abstención de nepotismo y tráfico de influencias • Idoneidad • Responsabilidad • Compromiso ético y profesional • Capacidad de administración • Conocimientos de administración pública • Actuación conforme a la ley • Capacidad de decisión • Capacidad de organización • Capacidad de promoción de las personas • Capacidad de análisis • Capacidad de comunicación • Capacidad de integración.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>j) Desempeñar las funciones del ramo del interior que expresamente delegue en los gobernadores el Ministro de Gobernación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Transparencia • Diligencia • Obediencia • Respeto • Integridad • Compromiso ético y profesional • Idoneidad • Conocimientos de administración pública • Actuación conforme a la ley • Capacidad de decisión • Capacidad de adaptación • Vocación de servicio • Sentido de compromiso • Trabajo en equipo • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Compromiso ético y profesional • Conocimientos de administración pública.
<p>k) Dentro de los límites de su competencia, atender y resolver los trámites administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Probidad • Imparcialidad • Eficacia • Eficiencia • Compromiso ético y profesional • Honorabilidad • Integridad • Capacidad de administración • Conocimientos de administración pública • Compromiso con el respeto a los Derechos Humanos • Justicia • Iniciativa • Vocación de servicio • Sentido de compromiso • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Vocación conciliatoria para la solución de conflictos y negociación • Habilidad de comunicación efectiva • Actuación conforme a la ley • Capacidad innovadora • Capacidad de decisión • Pensamiento analítico • Capacidad propositiva.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 47. Atribuciones de los gobernadores departamentales.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>l) Rendir informe mensual a la Presidencia de la República, por conducto del Ministerio de Gobernación, sobre las anomalías o deficiencias en el desempeño de las dependencias y entidades públicas que tienen presencia en su departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Probidad • Transparencia • Integridad • Prudencia • Compromiso ético y profesional • Veracidad • Pensamiento analítico • Sentido de compromiso • Habilidad para ejercer control • Capacidad de administración • Conocimientos de administración pública • Vocación conciliatoria, para la solución de conflictos y negociación • Actuación conforme a la ley • Habilidad de comunicación.
<p>m) Ejercer en su departamento el control y supervisión de la Policía Nacional Civil, bajo las directrices del Ministro de Gobernación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Probidad • Eficacia • Eficiencia • Imparcialidad • Integridad • Compromiso ético y profesional • Compromiso con la población guatemalteca • Compromiso con el Estado de Derecho • Liderazgo • Desarrollo de las personas • Conocimientos de administración pública. • Responsabilidad directiva • Pensamiento analítico • Compromiso con el respeto a los Derechos Humanos • Habilidad para ejercer control • Vocación de servicio • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Capacidad directiva • Actuación conforme a la ley • Habilidad de comunicación.

B. Funciones establecidas en el artículo 38 del Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural²⁰³

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 38. Atribuciones de la Presidencia.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>a) Convocar y coordinar a las sesiones, ordinarias y extraordinarias del Consejo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de convocatoria • Liderazgo • Prudencia • Templanza • Iniciativa • Eficiencia • Eficacia • Pensamiento analítico • Discreción • Imparcialidad • Veracidad • Vocación de servicio • Relaciones humanas • Trabajo en equipo • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Capacidad directiva • Capacidad de organización • Habilidad de comunicación.

Continúa...

²⁰³ Congreso de la República de Guatemala, *Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, *op. cit.*, artículo 38.

IV. FUNCIONES Artículo 38. Atribuciones de la Presidencia.	COMPETENCIAS
b) Ejercer la representación del Consejo Departamental de Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen gobierno • Honorabilidad • Probidad • Transparencia • Integridad • Dignidad • Iniciativa • Eficiencia • Eficacia • Prudencia • Discreción • Imparcialidad • Templanza • Capacidad innovadora • Liderazgo • Compromiso ético y profesional • Compromiso con la población guatemalteca • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Compromiso con el respeto a los derechos humanos • Vocación de servicio • Sentido de compromiso • Actuación conforme a la ley • Capacidad de decisión • Capacidad de adaptación • Trabajo en equipo • Responsabilidad directiva • Compromiso con el desarrollo del país • Capacidad de análisis estratégico • Capacidad propositiva • Compromiso con el bien común • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho • Habilidad de comunicación.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 38. Atribuciones de la Presidencia.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>c) Ejecutar las disposiciones emanadas del Consejo Departamental de Desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Iniciativa • Emprendimiento • Liderazgo • Integridad • Compromiso con el desarrollo • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho • Compromiso con la población guatemalteca • Responsabilidad directiva • Trabajo en equipo • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Compromiso ético y profesional • Capacidad administrativa • Capacidad de organización • Actuación conforme a la ley • Capacidad de decisión.
<p>d) Dar el seguimiento, control y evaluación de las acciones de desarrollo aprobadas por el Consejo, que se realicen en su jurisdicción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Transparencia • Eficacia • Eficiencia • Iniciativa • Emprendimiento • Responsabilidad directiva • Compromiso ético y profesional • Vocación de servicio • Trabajo en equipo • Habilidad para ejercer control • Capacidad de comunicación • Capacidad administrativa • Actuación conforme a la ley • Capacidad innovadora • Capacidad de gestión por resultados • Capacidad de gestión de proyectos • Análisis estratégico • Capacidad propositiva • Compromiso con el desarrollo • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 38. Atribuciones de la Presidencia.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>e) Velar por el cumplimiento de las funciones de los órganos del Consejo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Iniciativa • Capacidad de gestión por resultados • Responsabilidad directiva • Vocación de servicio • Sentido de compromiso • Liderazgo • Habilidad para ejercer control • Capacidad de organización • Capacidad de administración • Compromiso ético • Capacidad directiva • Capacidad innovadora • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
<p>f) Administrar los recursos asignados para el funcionamiento del Consejo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Probidad • Integridad • Prudencia • Eficacia • Eficiencia • Compromiso ético y profesional • Capacidad de gestión por resultados • Responsabilidad directiva • Capacidad de organización • Capacidad administrativa • Habilidad para ejercer control • Actuación conforme a la ley • Capacidad de decisión • Capacidad de integración • Compromiso con el bien común • Compromiso con el desarrollo • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 38. Atribuciones de la Presidencia.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>g) Presentar al Ministerio de Finanzas Públicas, los requerimientos financieros para el funcionamiento del Consejo Regional en el marco de la política financiera del Estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Probidad • Integridad • Veracidad • Prudencia • Compromiso ético y profesional • Capacidad administrativa mediante experiencia y conocimientos en finanzas públicas • Capacidad de organización • Actuación conforme a la ley • Capacidad de integración.
<p>h) Informar al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural acerca de los programas y proyectos priorizados que no pueden ser atendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Prudencia • Veracidad • Imparcialidad • Integridad • Habilidad para ejercer control • Compromiso ético y profesional • Compromiso con el bien común • Habilidad de comunicación • Pensamiento analítico • Responsabilidad directiva • Vocación conciliatoria, para la solución de conflictos y negociación • Compromiso con el desarrollo • Capacidad propositiva • Capacidad administrativa

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 38. Atribuciones de la Presidencia.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>i) Coordinar la formulación de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buen gobierno • Eficacia • Eficiencia • Probidad • Transparencia • Liderazgo • Emprendimiento • Iniciativa • Imparcialidad • Compromiso ético y profesional • Responsabilidad directiva • Compromiso con la población guatemalteca • Capacidad de integración • Vocación de servicio • Trabajo en equipo • Capacidad de gestión por resultados • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Vocación conciliatoria para la solución de conflictos y negociación • Capacidad de organización • Capacidad administrativa a través del conocimiento y experiencia en formulación de políticas públicas de desarrollo. • Actuación conforme a la ley • Capacidad innovadora • Capacidad de decisión • Capacidad de comunicación • Capacidad creadora • Pensamiento estratégico • Compromiso con el desarrollo • Capacidad de convocatoria • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho.

Continúa...

<p style="text-align: center;">IV. FUNCIONES</p> <p>Artículo 38. Atribuciones de la Presidencia.</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS</p>
<p>j) Orientar y coordinar la elaboración del presupuesto de egresos de las instituciones del sector público del departamento, para que responda a los requerimientos planteados en las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo regionales y tome en cuenta las prioridades de inversión identificadas en el departamento conforme al Sistema Nacional de Inversión Pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Probidad • Veracidad • Eficacia • Eficiencia • Compromiso ético y profesional • Prudencia • Liderazgo • Imparcialidad • Compromiso con la población guatemalteca • Vocación de servicio • Relaciones humanas • Sentido de compromiso • Trabajo en equipo • Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales • Vocación conciliatoria para la solución de conflictos y negociación • Capacidad de organización • Capacidad administrativa a través de conocimientos y experiencia en administración pública, finanzas públicas y economía. • Actuación conforme a la ley • Capacidad innovadora • Capacidad de decisión • Habilidad de comunicación • Capacidad de integración • Capacidad de análisis • Capacidad propositiva • Compromiso con el desarrollo • Compromiso con la democracia y el Estado de Derecho
<p>k) Cumplir con las demás atribuciones requeridas por el Consejo.</p>	

CONCLUSIONES

1. La forma como se organiza y funciona la administración pública es determinante para el desarrollo del país, la satisfacción de las necesidades de todos los guatemaltecos y el logro del bien común. Para tal efecto, la Constitución Política de la República dispone la normativa fundamental que entre otras, reconoce la función del gobernador departamental.
2. La gestión del gobernador departamental para el logro de los objetivos de la administración pública es estratégica por las dos funciones genéricas que tiene asignadas legalmente; la primera, como encargado del gobierno del departamento en representación del Presidente de la República; y la segunda, como promotor de la descentralización, la participación y el desarrollo al presidir y coordinar los Consejos Departamentales de Desarrollo.
3. La República de Guatemala es miembro del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, organismo internacional que realiza estudios e investigaciones, además, promueve el análisis e intercambio de experiencias y conocimientos a través de actividades de cooperación técnica y fortalecimiento institucional; por lo que aporta propuestas puntuales que pueden ser tomadas en consideración para el diseño de políticas públicas para la modernización de la administración pública, la reforma del Estado y la profesionalización de la función pública.
4. De acuerdo con las tendencias modernas de selección de recursos humanos, los aportes del derecho comparado y documentos doctrinarios del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, la descripción de las competencias necesarias para el cumplimiento de las funciones de un puesto,

es un elemento esencial en la conformación del perfil del aspirante a ocuparlo; por lo que las competencias para el perfil del gobernador departamental han sido definidas, a través de un proceso de integración de los siguientes aspectos: a) las funciones y atribuciones del cargo; b) las características que de acuerdo a la investigación realizada deben reunir los funcionarios de jerarquía superior de la administración pública; y c) de las definiciones técnicas aportadas por bibliografía sobre gestión por competencias, así como competencias laborales en la administración pública, en ambos casos correspondientes a los niveles institucionales y gerenciales.

5. La doctrina moderna contenida en documentos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD– establece que son aspectos importantes para el nombramiento y el diseño del perfil del gobernador departamental: a) la aplicación de concurso o selección pública; y b) la preferencia por la meritocracia, que implica preparación académica y técnica; en ese sentido, el perfil se ha elaborado a efecto de ser un instrumento que permita un proceso de selección de las personas idóneas, en el que además se han establecido los conocimientos y experiencia requeridos para el ejercicio eficiente de las funciones del cargo.

RECOMENDACIONES

1. El perfil del gobernador departamental debe responder a los requerimientos de gestión de la administración pública, dentro de las funciones de su competencia y en el contexto de los desafíos que la misma enfrenta, en la implementación de políticas públicas para alcanzar el desarrollo del país.
2. La participación en las actividades organizadas por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, así como implementar las propuestas formuladas por esa institución, en el diseño de políticas públicas que favorezcan una gestión efectiva de la administración pública, en particular sobre la selección, nombramiento y desempeño de funcionarios públicos.
3. Diseñar el perfil del puesto del gobernador departamental atendiendo a los siguientes aspectos:
 - a. Que entre otros elementos que lo conforman, comprenda las competencias que se han diseñado para la garantía de un desempeño exitoso del cargo.
 - b. Que tome en cuenta los conceptos establecidos tanto por la doctrina moderna sobre aplicación de concurso o selección pública e implementación de la meritocracia que demanda altos niveles de profesionalización y preparación académica y técnica, aportados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, los cuales se han establecido en el diseño del perfil, en el apartado de conocimientos y experiencia.

- c. Que responda al contenido y estructura propuesta en los resultados de la presente investigación, el que debe comprender como mínimo: i) requisitos legales; ii) descriptivo del puesto; iii) competencias; iv) conocimientos y experiencia; debiendo para tal efecto:
4. Utilizar este perfil en la propuesta, selección y nombramiento del cargo de gobernador departamental, como un instrumento que permita la realización de un proceso de selección para el nombramiento de personas idóneas.
5. Implementar el perfil del gobernador departamental propuesto mediante la aprobación de la normativa reglamentaria correspondiente, a fin de que se utilice con carácter obligatorio en el proceso de postulación de candidatos que integren las ternas que se proponen al Presidente de la República.
6. Implementar procesos públicos y transparentes que garanticen la designación y nombramiento de gobernadores departamentales que reúnan el perfil idóneo para el mejor resultado de los objetivos de la administración pública y del Estado, en el logro del desarrollo y bienestar de los guatemaltecos.

ANEXO

GLOSARIO DE DEFINICIONES TÉCNICAS DE COMPETENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Competencias	Descripción
1. Adaptabilidad	Capacidad de adaptarse para trabajar con eficacia en cualquier contexto; implica disfrutar los viajes, conocer otros lugares, comprender otras culturas, resistencia al estrés, facilidad para establecer relaciones interpersonales. ²⁰⁴
2. Buen gobierno	Capacidad de buscar y promover el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho. ²⁰⁵
3. Calidad	Excelencia en la gestión, amplio conocimiento y experiencia en materia de administración pública. ²⁰⁶
4. Capacidad de consulta y negociación con actores sociales y políticos. ²⁰⁷	
5. Comprensión de la organización del Estado	Habilidad para comprender las relaciones de poder del Estado, sus Órganos y entidades con el objeto de contribuir a su desarrollo, así como identificar a quienes toman las decisiones, establecer el efecto de nuevos eventos o situaciones en los individuos o grupos de la organización, y la posición del Estado en el contexto. ²⁰⁸

204 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario*, Buenos Aires, Gránica, 2004, p. 120.

205 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Código Iberoamericano de Buen Gobierno, op. cit.*, pp. 1, 3 y 4.

206 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario, op. cit.*, p. 99.

207 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI, op. cit.*, p. 11.

208 Cfr. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública*, Buenos Aires, 2002, <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>, p. 37.

Competencias	Descripción
6. Compromiso con la organización	Adaptar su comportamiento en la gestión con las necesidades, prioridades y metas comunes, prevenir y superar obstáculos para el logro de los objetivos, promover las acciones acordadas y cumplir sus compromisos con los objetivos de la administración del Estado. ²⁰⁹
7. Construcción de relaciones	Construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con personas individuales o jurídicas internas o externas a la administración, importantes para obtener los objetivos institucionales. ²¹⁰
8. Desarrollo de las personas	Esfuerzo auténtico por promover el aprendizaje y desarrollo de los recursos humanos, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la administración pública, a través de acciones e instrumentos adecuados. Capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad. ²¹¹
9. Dirección estratégica	Supone en el ejercicio del gobierno del departamento un enfoque flexible, que se anticipa y adapta a las necesidades del mismo. Permite analizar y proponer soluciones, para orientar la administración a una visión u horizonte en un plazo determinado, dotándola de capacidad para dar respuesta a los requerimientos de su gestión. ²¹²
10. Economía	Utilización racional de los recursos públicos en el funcionamiento de la administración pública. ²¹³
11. Eficacia	La consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los guatemaltecos. ²¹⁴
12. Eficiencia	Optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública en relación con los recursos disponibles e invertidos en su consecución. ²¹⁵
13. Emprendimiento	Capacidad de cambiar situaciones para obtener los mejores resultados. ²¹⁶

Continúa...

209 Cfr. *Ibidem*, p. 32.210 Cfr. *Ibidem*, p. 36.211 Cfr. *Ibidem*, p. 34.212 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, op. cit., p. 18.213 Cfr. *Ibidem*, p. 11.214 Cfr. *Idem*.215 Cfr. *Idem*.216 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario*, op. cit., p. 129.

Competencias	Descripción
14. Empoderamiento	Fortalecer a su equipo de trabajo para potenciar su desempeño, por medio de objetivos claros, dirección adecuada, definición de responsabilidades, integración del mismo, mejorar el talento y las capacidades de los demás, para crear en ellos compromiso, autonomía, participación, creatividad, innovación, responsabilidad, liderazgo. ²¹⁷
15. Ética	Sentir y actuar siempre de acuerdo a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, con respeto a las políticas del Ejecutivo, adoptando la probidad como expresión moral y la constante mejora en el desempeño y la calidad en la gestión. ²¹⁸
16. Flexibilidad	Habilidad de adaptarse a la gestión en situaciones variadas, con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque y cambiar cuando las situaciones lo requieran, asumir con facilidad los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto. ²¹⁹
17. Gobernanza	Capacidad de enfrentar las dinámicas internas y externas de gobierno y sus cambios en las relaciones sociales y de mercado para generar un modelo de desarrollo más amplio. ²²⁰
18. Habilidad mediática	Desenvolvimiento eficaz ante los nuevos y tradicionales medios de comunicación, en entrevistas, conferencias de prensa, reuniones públicas con sus pares o en la comunidad, en grabaciones, teleconferencias. ²²¹

Continúa...

217 Cfr. *Ibidem*, pp. 101 y 127.

218 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD–, *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, op. cit., p. 10.

219 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario*, Buenos Aires, Granica, 2004, p. 101.

220 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI*, op. cit., p. 16.

221 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario*, op. cit., p. 111.

Competencias	Descripción
19. Honorabilidad	Actuar conforme lo que se establece: “ Criterios sociales: la buena conducta profesional, la estima gremial, el reconocimiento del foro público, el decoro profesional, entre otros, siempre con el debido respeto al principio de presunción de inocencia. Repercusiones en el actuar: ‘tanto en lo profesional (si es que el candidato proviene del sector del ejercicio liberal), como en la judicatura u otro servicio prestado desde la administración pública o en cualquier otro ramo, entendiéndose como tal no solo su ejercicio profesional, sino también las actividades personales, comerciales o de cualquier otra índole que resultaren incompatibles con el ejercicio de la función pública” ²²² (lo resaltado corresponde a la fuente).
20. Idoneidad	“Aptitud técnica, legal y moral, condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública”. ²²³
21. Imparcialidad	Atención a todos los ciudadanos con imparcialidad y trato igualitario, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica. ²²⁴
22. Iniciativa	Disponibilidad para actuar proactivamente, avanzar con acciones concretas, buscando oportunidades o solución a los problemas. ²²⁵
23. Integridad	Capacidad de actuar de acuerdo a lo que se considera importante, comunicación abierta y directa, actuar con honestidad aún en condiciones difíciles. ²²⁶
24. Justicia	“El funcionario público debe tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto en sus relaciones con el Estado, como con el público, sus superiores y subordinados”. ²²⁷

Continúa...

222 Corte de Constitucionalidad, *Sentencia de Amparo en Única Instancia, Expediente No. 3634-2009, Guatemala, 25 de marzo de 2010.*

223 El Presidente de la Nación Argentina, *Código de Ética de la Función Pública*, Decreto No.41/99, fecha de emisión, 27/1/99, fecha de publicación 3/2/99, fecha de consulta 03/08/2011, disponible en <http://www.oas.org/juridico/spanish/etica1.htm>, artículo 12.

224 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, op. cit., p. 12.

225 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por Competencias. El diccionario*, op. cit., p. 128.

226 Cfr. *Ibidem*, p. 125.

227 Cfr. El Presidente de la Nación Argentina, *Código de Ética de la Función Pública*, op. cit., artículo 10.

Competencias	Descripción
25. Legitimidad	El gobernador departamental actuará de conformidad con la ley y aplicará las normas y procedimientos establecidos en la misma. En particular, el funcionario velará por que las decisiones que afecten a los derechos o intereses de los guatemaltecos estén basadas en la ley. ²²⁸
26. Liderazgo de equipos	Asumir la función de líder de un grupo o equipo de trabajo, del que además dependen otros grupos, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo, incluso apoyando la innovación y nuevos emprendimientos. Implica un deseo de guiar a otros. ²²⁹
27. Modalidades de contacto	Habilidad de comunicación. Promover una comunicación clara. Motiva a otros a compartir información. ²³⁰
28. Orientación al proyecto de Nación	Motivación de servir al país, para lograr el bien común. ²³¹
29. Orientación a resultados	Definición de objetivos y desempeño adecuado para alcanzar estándares de excelencia en el logro de los objetivos de la administración pública. A través del monitoreo sobre ejecución de programas y políticas públicas. ²³²
30. Pensamiento analítico	Capacidad de entender una situación o fenómeno dentro del ámbito de sus competencias, a partir de sus distintos elementos, para identificar las relaciones causa-efecto. ²³³
31. Pensamiento estratégico	Habilidad para comprender los cambios del entorno, las nuevas oportunidades, las amenazas, fortalezas y debilidades en la organización a efecto de identificar la estrategia a seguir. ²³⁴

Continúa...

228 Cfr. Parlamento europeo, *Prefacio por el Defensor del Pueblo Europeo, Código Europeo de Buena Conducta Administrativa, op. cit.*, artículo 14.

229 Cfr. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública, op. cit.*, p. 38.

230 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario*, op. cit., p. 110.

231 Cfr. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública, op. cit.*, p. 23.

232 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI, op. cit.*, p. 14.

233 Cfr. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública, op. cit.*, p. 42.

234 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario*, op. cit., p. 115.

Competencias	Descripción
32. Planificación y gestión	Capacidad de elaborar y dirigir proyectos institucionales, ejerciendo control de cumplimiento presupuestario y de tiempos. Comprende establecer prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva. ²³⁵
33. Probidad	“Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad” ²³⁶ , “procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona”. ²³⁷
34. Prudencia	Actuar con pleno conocimiento de las funciones de su competencia, con la misma diligencia que un buen administrador lo haría con sus propios bienes, a efecto de que su ejercicio inspire confianza a la población. Evitar acciones que arriesguen la finalidad de la función pública, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la sociedad de los servidores públicos. ²³⁸
35. Respeto a los derechos humanos	“Promoverá, reconocerá y protegerá los derechos humanos [...]” ²³⁹ como límite del ejercicio de su función, en el sentido de que estos son inherentes a la dignidad humana y como consecuencia superiores al poder del Estado. ²⁴⁰
36. Responsabilidad directiva	Conducción de la administración pública con preparación profesional, vocación por el servicio público, rendición de cuentas, impulso al cambio, calidad de servicio, sostenibilidad y equilibrio en los objetivos. ²⁴¹

Continúa...

235 Cfr. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública*, op. cit., p. 35.

236 Asamblea Legislativa República de El Salvador, *Ley de Ética Gubernamental*, op. cit., artículo 3, literal i y 4 literal b.

237 El Presidente de la Nación Argentina, *Código de Ética de la Función Pública*, op. cit., artículo 8.

238 Cfr. El Presidente de la Nación Argentina, *Código de Ética de la Función Pública*, op. cit., artículo 9.

239 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. “*Código Iberoamericano de Buen Gobierno*”, op. cit., p. 4.

240 Corte Interamericana de Derechos Humanos., *Caso Velásquez Rodríguez Vs. Honduras*, fondo, Sentencia de 29 de julio de 1988. Serie C No.4; párrafo 165.

241 Cfr. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, op. cit., p. 15.

Competencias	Descripción
37. Templanza	“El funcionario público debe desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, usando las prerrogativas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Asimismo, debe evitar cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo”. ²⁴²
38. Trabajo en equipo	Capacidad de colaboración y cooperación con otras personas, de integrar un grupo para trabajar en el logro de objetivos comunes. ²⁴³
39. Transparencia	Conductas de integridad y ética profesional, ²⁴⁴ facilitar el acceso a la información pública. Rendición de cuentas ante la autoridad y los ciudadanos, por el uso y administración de los bienes públicos a su cargo en el ejercicio de su función. ²⁴⁵
40. Veracidad	Cualidad de quien dice, usa o profesa siempre la verdad. ²⁴⁶ Obligación de expresarse con la verdad en las relaciones funcionales, tanto con los particulares, como con sus superiores y subordinados, así como colaborar a esclarecer la verdad. ²⁴⁷

242 El Presidente de la Nación Argentina, *Código de Ética de la Función Pública*, op. cit., artículo 11.

243 Cfr. Alles, Martha, *Gestión por competencias. El diccionario*, op. cit., p. 123.

244 Cfr. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública*, op. cit., p. 32.

245 Asamblea Legislativa República de El Salvador, *Ley de Ética Gubernamental*, op. cit., artículo 4, literal n.

246 Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, op. cit., veracidad.

247 El Presidente de la Nación Argentina, *Código de Ética de la Función Pública*, op. cit., artículo 18.

REFERENCIAS CONSULTADAS

A. BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, Martha Alicia, *Selección por competencias*, Buenos Aires, Editorial Granica, 2007.
2. Alles, Martha, *Gestión por competencias, El diccionario*, Buenos Aires, Editorial Granica, 2004.
3. Barra, Rodolfo Carlos, *Tratado de derecho administrativo*, Tomo I, Buenos Aires, Argentina, Editorial Abaco de Rodolfo Depalma.
4. Bozeman, Barry (coord.), *La gestión pública: su situación*, Guatemala, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administrativas Públicas/UAT/FCE, 1998.
5. Brañas, Alfonso, *Manual de derecho civil*, Guatemala, Editorial Estudiantil Fénix, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1998.
6. Cabanellas, Guillermo, *Diccionario enciclopédico de derecho usual*, Tomo IV, J-O, 14ª edición, Buenos Aires, Argentina, Editorial Heliasta S.R.L., 1979.
7. Castillo González, Jorge Mario, *Derecho administrativo*, Tomo I, treceava edición, Guatemala, Impresiones Gráficas de Guatemala.
8. Dessler, Gary, Ricardo Alfredo Varela Juárez, *Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano*, 2ª. edición, México, Pearson Education, 2004.
9. Fernández López, Javier, *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*, España, Pearson Education, 2005.

10. García Bauer, Marta Silvia, *El Estado y sus elementos*, Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, 1984.
11. Gobernación departamental del departamento de Guatemala, *Manual de organización, funciones y procedimientos*.
12. Gordillo, Agustín A., *Teoría general del derecho administrativo*, Madrid, Instituto de Estudios de Administración Local, 1984.
13. Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente –ILANUD–, *Elaboración de perfiles para puestos de trabajo*, San José. 1989, citado por Ministerio de Justicia, Oficina de investigación sociojurídica y prevención del delito, *Perfil del juez penal*, Bogotá, Imprenta Nacional, 1991.
14. Pereira Orozco, Alberto, *Órganos de control y defensa del orden constitucional del Estado de Guatemala*, Guatemala, Ediciones De Pereira, 2009.
15. Samayoa Palacios, José Luis, “La Administración Pública”, en: Ballbé, Manuel y Franch, Marta (dirs.), *Manual de derecho administrativo: una perspectiva desde los ordenamientos jurídicos de Guatemala y España*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 2002.
16. Santamaría Pastor, Juan Alfonso, *Fundamentos de derecho administrativo 1*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, 1991.

B. NORMATIVAS

1. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, *Constitución de la República de El Salvador*, Decreto No. 38, fecha de emisión 15/12/1983, fecha de publicación 16/12/1983, reformada por Decreto Legislativo No. 36 de fecha 27 de mayo de 2009, disponible en: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/305364d9d949871586256d48006fa206/7c9c3e6418fb38fa06256d02005a3dcc?OpenDocument>.

2. Asamblea Legislativa de la República de Guatemala, Decreto 1735, *Ley de Cédula de Vecindad*, fecha de emisión 30/05/1932, fecha de publicación 22/12/1931, fecha derogatoria 30/06/2009.
3. Asamblea Legislativa República de El Salvador, *Ley de Ética Gubernamental Decreto 1038*, fecha de emisión 27/04/2006, fecha de publicación 18/05/2006, reformado por Decreto Legislativo No. 675, fecha de emisión 10/07/ 2008, fecha de publicación 12/08/2008, disponible en: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/e379220654cd88a8062571990072f4be?OpenDocument>.
4. Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución de la República de Guatemala*, fecha de emisión 31/05/1985, fecha de publicación 03/06/1985.
5. Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución de la República de Honduras*, Decreto 131, y sus reformas de 1982 a 1991, y de 1993 a 2005, fecha de emisión 11/01/1992, fecha de vigencia 20/01/1982, disponible en: <http://www.honduras.com/honduras-constitution.html>.
6. Asamblea Nacional Constituyente, *Ley Electoral y de Partidos Políticos*, Decreto No. 1-85, fecha de emisión 03/12/1985, fecha de publicación 27/12/1985.
7. Congreso de la República de Guatemala, *Ley del Organismo Ejecutivo*, Decreto número 114-97 y sus reformas, fecha de emisión 13/11/1997, fecha de publicación 12/12/1997.
8. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, Decreto número 11-2002, fecha de emisión 12/03/2002, fecha de publicación 15/04/2002.
9. Congreso de la República de Guatemala, *Ley de probidad y responsabilidades de funcionarios y empleados públicos*, Decreto 89-2002 y sus reformas, fecha de emisión 06/12/2002, fecha de publicación 24/12/2002.

10. Congreso de la República de Guatemala, *Ley en Materia de Antejuiicio*, Decreto número 85-2002 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas, fecha de emisión 04/12/2002, fecha de publicación 24/12/2002.
11. Congreso de la República de Guatemala, *Reformas al Decreto número 90-2005 del Congreso de la República, Ley del Registro Nacional de las Personas*, Decreto 23-2008, fecha de emisión 15/04/2008, fecha de publicación 16/05/2008.
12. Congreso Nacional de la República de Honduras, *Ley General de Administración Pública*, Decreto No. 146-86, fecha de emisión 27/10/1986, fecha de vigencia 01/01/1987, disponible en http://www.iaip.gob.hn/transparencia/pdf/Ley_General_de_Administracion_Publica.pdf.
13. Jefe del Gobierno de la República, *Código Civil*, Decreto-Ley 106, y sus reformas, fecha de emisión 14/09/1963, fecha de publicación 01/01/1964.
14. Congreso Nacional de la República de Honduras, *Ley General de Municipalidades*, Decreto No.134-90, fecha de emisión 08/08/1995, fecha de publicación 24/08/1995, disponible en <http://www.poderjudicial.gob.hn/juris/Leyes/Ley%20de%20Municipalidades.pdf>.
15. Corte de Constitucionalidad. *Sentencia de Amparo en única instancia*. Expediente 717-2008. Guatemala, 11 de junio de 2009.
16. Corte de Constitucionalidad, *Sentencia en proceso de amparo*, expedientes acumulados 1477, 14778, 1488, 1602 y 1630-2010, Guatemala, 10 de junio de 2010.
17. Corte de Constitucionalidad. Opinión consultiva solicitada por el Congreso de la República, Gaceta No. 40, expediente No. 682-96, p. 4, resolución 21-06-96, en: Constitución Política de

la República de Guatemala y su Interpretación por la Corte de Constitucionalidad, gestión Lic. Juan Francisco Flores Juárez, Guatemala, 2005.

18. Corte de Constitucionalidad, *Sentencia de Amparo en Única Instancia, Expediente No. 3634-2009, Guatemala, 25 de marzo de 2010.*
19. Corte de Constitucionalidad, Unidad de Gacetas y Jurisprudencia, información proporcionada con fecha 11 de febrero de 2011.
20. Corte Interamericana de Derechos Humanos, *caso Velásquez Rodríguez Vs. Honduras*, fondo, Sentencia de 29 de julio de 1988.
21. Jefe del Gobierno de la República, *Código Civil*, Decreto-Ley 106, fecha de emisión 14/09/1963, fecha de publicación 01/01/1964.
22. Organización de los Estados Americanos, *Convención Interamericana contra la corrupción*, suscrita en Caracas, Venezuela, con fecha 29/03/1996; aprobada por Decreto 15-2001 del Congreso de la República, fecha de emisión 10/05/2001, fecha de publicación 31/05/2001; ratificada en Guatemala por Convenio No. 0127, fecha de emisión 12/06/2001, fecha de publicación 09/08.2001; depósito en la Secretaría General de la ONU fecha 03/07/2001, fecha de vigencia 02/08/2001.
23. Organización de los Estados Americanos, *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)*, San José, Costa Rica, fecha de suscripción 7-22/noviembre/1969, Decreto legislativo 6-87, 30/marzo/1978, fecha de ratificación 27/abril/1978, fecha de depósito 25/mayo/1978/OEA, fecha de publicación 13/julio/1978.
24. Presidente de la República en Consejo de Ministros, *Normas de Ética del Organismo Ejecutivo*, Acuerdo Gubernativo No. 197-2004, fecha de emisión 13/07/2004, fecha de publicación 15/07/2004.

25. Parlamento europeo, *Código europeo de buena conducta administrativa*, Resolución adoptada el 6 de septiembre de 2001, disponible en <http://www.ombudsman.europa.eu/es/resources/code.faces>.
26. Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión, *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*, No. 2007/C 303/01, fecha de emisión 07.12.2000, fecha de publicación 14.12.2007, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:303:0001:0016:ES:PDF>.
27. Parlamento europeo, *Prefacio por el Defensor del Pueblo Europeo, Código Europeo de Buena Conducta Administrativa*, resolución adoptada el 6 de septiembre de 2001, <http://www.ombudsman.europa.eu/es/resources/code.faces>.
28. Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, 22ª. Edición, 2001, disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?LEMA=dar>, fecha de consulta 04/06/2011.
29. Presidente Constitucional de la República en Consejo de Ministros de Honduras. *Reglamento de organización, funcionamiento y competencias del poder ejecutivo*. Decreto Ejecutivo número PCM-008-97. Fecha de emisión: 2/06/1997. Fecha de publicación: 07/06/1997. Disponible en: http://www.sic.gob.hn/portal_transparencia/local_pdf/pcm%20008-97.pdf.
30. Vicepresidente de la República de Guatemala en funciones de la Presidencia, *Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, Acuerdo Gubernativo 461-2002 y sus reformas, fecha de emisión 29/11/2002, fecha de publicación 03/12/2002.

C. REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Fondo internacional de desarrollo agrícola –FIDA– *Gestión pública adecuada: perspectiva general*, disponible en <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/67/s/EB-99-67-INF-4.pdf>.
2. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. “Código Iberoamericano de Buen Gobierno”. Suscrito en la ciudad de Montevideo, Uruguay, el 23 de junio de 2006, disponible en <http://www.clad.org/>.
3. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD– *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008, disponible en <http://www.clad.org/>.
4. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública, disponible en <http://www.clad.org/>.
5. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*, suscrito en la ciudad de Montevideo, Uruguay, el 23 de junio de 2006, disponible en <http://www.clad.org/>.
6. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI*, aprobado por la XL Reunión ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 8 y 9 de noviembre de 2010, disponible en <http://www.clad.org/>.
7. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, *Una nueva gestión pública para América Latina*, disponible en <http://www.clad.org/>.

8. Comisión Presidencial para la Reforma, Modernización y Fortalecimiento del Estado y de sus Entidades Descentralizadas –COPRE–, *Política Nacional de Modernización*, Guatemala. 2007.
9. Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997, www.cinterfor.or.uy, citado por Cfr. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública*, Buenos Aires, 2002, disponible en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>.
10. El Presidente de la Nación Argentina, *Código de Ética de la Función Pública*, Decreto No.41/99, Bs. As., 27/1/99, B.O.: 3/2/99, fecha de consulta 03/08/2011, disponible en <http://www.oas.org/juridico/spanish/etica1.htm>.
11. Gordillo, Agustín A. “Convención Interamericana contra la corrupción”. Editorial Astrea: 2003, disponible en <http://www.galeon.com/bibrenacere/biblios/contracorrup.pdf>.
12. Guerrero, Omar. “Nuevos modelos de gestión”. Revista digital universitaria. Universidad Autónoma de México, disponible en <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>.
13. Ministerio de Gobernación de la República de El Salvador, *Gobernaciones políticas departamentales*, disponible en http://www.gobernacion.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=150.
14. Oficina Nacional de Innovación y Gestión, *Competencias Laborales en la Administración Pública*, Buenos Aires, 2002, disponible en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>.
15. Órgano Ejecutivo, Presidencia de la República, decreto No. 54, fecha de emisión 3 de mayo de 2010, disponible en <http://www>.

gobnacion.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=150.

16. Parlamento Europeo. Código Europeo de Buena Conducta Administrativa. Resolución adoptada el 6 de septiembre de 2001, disponible en <http://www.ombudsman.europa.eu/es/resources/code.faces>.
17. Peter Schröder, *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*, Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional América Latina, disponible en http://www.la.fnst-freiheit.org/uploads/1198/Schroeder_NGP_Texto_esp.pdf.
18. Presidente Constitucional de la República en Consejo de Ministros, *Reglamento de organización, funcionamiento y competencias del poder ejecutivo*, Decreto Ejecutivo número PCM-008-97, fecha de emisión: 2/06/1997, fecha de publicación: 07/06/1997, http://www.sic.gob.hn/portal_transparencia/local_pdf/pcm%20008-97.pdf.
19. Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, 22ª. Edición, 2001, disponible en <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?LEMA=dar>.
20. Subdirección General de Gestión de Formación Ocupacional, *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*, Madrid. 1995, www.cinterfor.org.uy.



Esta publicación fue impresa en los talleres gráficos de Serviprensa S.A. en el mes de septiembre de 2011. La edición consta de 800 ejemplares en papel bond blanco 80 gramos.

ISBN: 978-9929-584-08-2



9 789929 584082

