



Consultorias Antropológicas Li B'e

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN -DIGI-

DIPLOMADO SOBRE GESTIÓN PENITENCIARIA

MAYRA NINETH BARRIOS TORRES
ANTROPÓLOGA



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

CONTENIDO

DIPLOMADO SOBRE GESTIÓN PENITENCIARIA	5
I. INTRODUCCIÓN	5
II. JUSTIFICACIÓN	7
III. PROPÓSITO	8
IV. OBJETIVOS	9
V. METODOLOGÍA	9
i. Modelo pedagógico	9
ii. Plan de estudios	10
iii. Estructura curricular del diplomado	11
VI. REQUISITOS	11
VII. PERFIL DEL EGRESADO	12
VIII. DESARROLLO CURRICULAR	12
MODULO No. 1	12
1. Nombre del módulo 1: Gestión Penitenciaria Aplicada. Planificación Estratégica y Gestión de la Rehabilitación	12
2. Definición y propósito del módulo:	12
3. Objetivos del módulo	13
4. Objetivos de aprendizaje	14
Temas y contenidos	15
Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos	15
MODULO No. 2	16



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

1.	Nombre del módulo 2: Gestión de Calidad y Estándares Penitenciarios	16
2.	Definición y propósito del módulo.....	16
3.	Objetivos del módulo	17
4.	Objetivos de aprendizaje.....	17
	Temas y contenidos	18
	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos.....	18
	MÓDULO No. 3.....	19
1.	Nombre del módulo 3.: Gestión de Recursos Humanos y Evaluación	19
2.	<i>Definición y propósito del módulo:</i>	19
3.	Objetivos del módulo	19
4.	Objetivos de aprendizaje.....	20
	Temas y contenidos	20
	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos.....	20
	MÓDULO 4:	22
1.	Nombre del módulo 4: Cultura, valores organizacionales, Liderazgo y Ética del Servidor Público	22
2.	<i>Definición y propósito del módulo:</i>	22
3.	Objetivos del módulo	23
4.	Objetivos de aprendizaje.....	24
	Temas y contenidos	24
	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos.....	24
	MÓDULO 5	25



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

1.	Nombre del módulo 5: Tecnologías de la Información y la Comunicación	25
2.	Definición y propósito del módulo	25
3.	Objetivo del módulo	26
4.	Objetivos de aprendizaje	26
	Temas y contenidos	27
	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos	27
	MÓDULO 6:	28
1.	Nombre del módulo 6: Análisis y Transformación de Conflictos y Derechos Humanos	28
2.	Definición y propósito del módulo	28
3.	<i>Objetivos del módulo:</i>	29
4.	Objetivos de aprendizaje:	29
	Temas y contenidos	30
	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos	30
IX.	BIBLIOGRAFÍA	33



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN -DIGI-

DIPLOMADO SOBRE GESTIÓN PENITENCIARIA

MAYRA NINETH BARRIOS TORRES
ANTROPÓLOGA

I. INTRODUCCIÓN

Aún cuando la Ley del Régimen Penitenciario fue aprobada en el año 2006 y entrara en vigencia en abril de 2007, los avances que desde ésta se proponen en materia de modernización del Sistema Penitenciario han tenido muy pocos resultados. A la fecha no ha sido aprobado el reglamento general, en consecuencia, los específicos y otra normativa interna tampoco. Lo anterior incide en una cultura administrativa, que basa su gestión institucional en amplios márgenes de discrecionalidad, afectando la eficacia institucional. Aunado a esto, la formación y preparación de los mandos de dirección presenta déficits importantes que una gerencia eficiente debe superar. La responsabilidad de directores y directoras de centros carcelarios es una tarea compleja que requiere perfiles idóneos, de profesionales preparados para el efecto.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

La situación actual denota que el proceso de modernización del Sistema Penitenciario continúa postergado aún cuando la realidad demanda cambios importantes en la institución para dar resultados en sus funciones sustantivas de reinserción social y reeducación de la población reclusa. Siendo que la rehabilitación es la respuesta que el Estado da a la conflictividad criminalizada; la responsabilidad del Sistema Penitenciario es estratégica para contribuir a la seguridad. En esa línea, resultados de una gestión eficiente debieran ofrecer tasas cada vez más bajas de reincidencia, así como un manejo positivo de la conflictividad carcelaria.

En el caso de los niveles de dirección, las cárceles deben estar en manos de profesionales cuyos conocimientos, habilidades y destrezas gerenciales les permita asumir el reto de rehabilitar a seres humanos privados de libertad. Requiere entonces, que los directores y directoras de las cárceles se preparen como gestores públicos penitenciarios y que comprendan que sus responsabilidades y funciones deben basarse en una correcta aplicación y cumplimiento de los derechos y obligaciones de la población reclusa.

La gestión pública a su vez, implica poner en marcha un modelo cuyos componentes mínimos se orienten hacia la planificación estratégica, la calidad, la evaluación y los resultados, la aplicación de los derechos humanos y el liderazgo. Sin duda alguna, funcionarios penitenciarios mejor preparados para enfrentar el reto que significa tratar a personas en situación de vulnerabilidad como son los reclusos, dará mejores resultados que si se continúa improvisando.

En esa línea la Dirección General de Investigación -DIGI- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ofrece a los profesionales interesados en adquirir herramientas de gerencia pública penitenciaria el presente diplomado, el cual les habilitará para que asuman cargos de dirección en las cárceles del país, con un perfil idóneo para el desempeño profesional.

Es importante subrayar que para la elaboración de este Diplomado, se contó con el apoyo de la Licda. Margarita Castillo, quien es experta en el tema de seguridad y conocedora del Sistema Penitenciario guatemalteco, en tanto asumió la Subdirección General en el año 2004 y la Dirección General del Sistema Penitenciario en el 2007 hasta el 15 de enero 2008.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

II. JUSTIFICACIÓN

Guatemala cuenta con 20 centros carcelarios bajo la jurisdicción del Sistema Penitenciario, distribuidos en la capital y algunos departamentos. Las debilidades del sistema son múltiples, una de ellas se focaliza en la débil preparación que tiene el personal que dirige y administra estos centros. A pesar que el sistema cuenta con una Escuela de Estudios Penitenciarios, ésta tiene una oferta de capacitación muy limitada. Su actuación se centra en la preparación que brinda a los guardias penitenciarios, la cual es de muy corto tiempo ya que no supera los tres meses y sus contenidos son básicamente un adiestramiento sobre funciones operativas. Estos resultados le dan a la escuela, un perfil bastante bajo y de escaso impacto.

Los Directores y Subdirectores de las cárceles reciben una capacitación-inducción (en el mejor de los casos) de muy pocos días, sin que a través de ésta se les dote de herramientas de gestión para una labor eficiente su labor. Tampoco existe una propuesta de seguimiento a su desempeño y la evaluación que se lleva a cabo es muy subjetiva toda vez que ésta queda en manos de la Sub Dirección Operativa, la cual no ha diseñado instrumentos ad hoc para hacerlo, aunque es importante acotar que tampoco debiera ser la unidad responsable de evaluar a los directores y subdirectores.

De esa cuenta estos funcionarios se enfrentan a la administración y la gestión, desprovistos del instrumental necesario para asumir la conducción de las cárceles y para tomar las mejores decisiones gerenciales. En algunos casos los directores y subdirectores continúan desempeñando labores de seguridad, sin comprender que sus funciones y atribuciones son de dirección y no de trabajo operativo.

Si bien es cierto que el Sistema Penitenciario ha mostrado, en los últimos años, un mejoramiento en la selección de personal para cargos directivos, esto aún es muy incipiente y carece de sostenibilidad. A ello se agrega que este procedimiento no forma parte de una visión más integral de políticas de reclutamiento y selección de personal. Así tampoco de perfiles de ingreso y una unidad de verificación de antecedentes.

A pesar de lo mencionado es importante reconocer que la institución cuenta a la fecha con algunos profesionales universitarios que ocupan esos cargos, sin embargo, el proceso de capacitación y actualización, carece de una visión



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

gerencial indispensable para asumirlos. Por ejemplo, temas como: planificación estratégica, gestión de calidad, toma de decisiones, evaluación de la gestión y planes de mejora continua, análisis y transformación de la conflictividad, coordinaciones interinstitucionales, gerencia penitenciaria y otros están ausentes en la capacitación que se ofrece a los directores y subdirectores. La inducción que se les provee incluye el tema de derechos humanos, lo cual es muy importante, pero no suficiente.

Por lo expuesto, la Universidad de San Carlos a través de la Dirección General de Investigación DIGI, desarrolla la presente propuesta de Diplomado de Gestión Penitenciaria para preparar funcionarios penitenciarios que asuman las direcciones de cárceles, con los conocimientos, habilidades y destrezas que el cargo requiere.

III. PROPÓSITO

El presente diplomado de gestión penitenciaria tendrá como propósito:

- Facilitar a los diplomandos, conocimientos de gerencia pública que les permita comprender cómo desde una administración moderna eficiente y eficaz se gestan modelos carcelarios orientados hacia la consecución de mejores resultados en la rehabilitación de la población reclusa y en la seguridad de los centros.
- Apoyar una masa crítica de funcionarios públicos penitenciarios preparados para asumir funciones sustantivas de dirección basadas en la aplicación de herramientas gerenciales.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

IV. OBJETIVOS

- Proporcionar una formación orientada a los nuevos planteamientos de la Gestión Pública Penitenciaria para preparar personal cuyas capacidades y destrezas les permita asumir cargos de dirección carcelaria en el Sistema Penitenciario.
- Despertar interés en los diplomandos por conocer las herramientas gerenciales penitenciarias para poder ejercer cargos de dirección en las cárceles.
- Familiarizar a los diplomandos con el modelo de Gestión Penitenciaria aplicada a la readaptación de las personas privadas de libertad y a la aplicación y cumplimiento de los derechos humanos de esta población.

V. METODOLOGÍA

i. Modelo pedagógico

El diseño pedagógico del diplomado se basa en el modelo constructivista, centrado en la persona del discente en articulación con grupos colaborativos. Se espera que éste asuma la responsabilidad de su proceso de aprendizaje, indagando y buscando información sobre los contenidos del diplomado. La interacción es fundamental, toda vez que deberá construirse experiencias de aprendizaje colectivas.

La metodología y didáctica de aprendizaje implicará clases magistrales, debates grupales y propuesta acerca de determinados contenidos; análisis y síntesis y emisión de juicio crítico, respecto de la aplicación instrumental de los conocimientos gerenciales a los procesos de rehabilitación de las poblaciones reclusas.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

El presente diplomado constará de dos fases. La primera se refiere a la ejecución de los módulos programados en este diplomado, mientras que la segunda corresponde a una fase de seguimiento o actualización según considere el grupo de diplomandos. Esta segunda fase deberá proponerse, por parte de la Dirección General de Investigación DIGI, a partir de los resultados de la evaluación que los diplomandos hagan sobre su experiencia de aprendizaje a través del Diplomado de Gestión Penitenciaria.

ii. **Plan de estudios**

El diplomado constará de seis módulos consecutivos e interrelacionados, a razón de dos créditos cada módulo (c/u de los créditos equivale a 15 horas de estudio) la duración del diplomado es de 6 meses. Podrá desarrollarse el viernes de 17:00 a 20:00 horas y el sábado de 8:00 a 13:00 horas o bien las mismas horas distribuidas en sábado de 8:00 a 16:00. La nota mínima para la promoción de cada módulo es de 70 puntos con un máximo de 100 puntos. Para promocionar cada módulo, es indispensable como mínimo el 80% de la asistencia a las actividades docentes y de la participación en las clases., así como la aprobación del 90% de los cursos impartidos (en cada módulo) y para la promoción del diplomado, el estudiante deberá realizar un trabajo final o una tesina.

Al finalizar los seis módulos y haberlos aprobado, se le extenderá un diploma que acredita el estudio de Diplomado en Gestión Penitenciaria, y firmado por el director de la Dirección General de Investigación de la Universidad de San Carlos de Guatemala o de la unidad académica responsable de la acreditación del mismo.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

iii. Estructura curricular del diplomado

Contenidos

1. Planificación Estratégica. Gestión de la Rehabilitación.
2. Administración de recursos financieros y Finanzas Públicas
3. Calidad de la Gestión y Técnicas Gerenciales. Estándares Penitenciarios
4. Gestión de Recursos Humanos
5. Cultura, Valores Organizacionales, Liderazgo y Ética del Servidor Público
6. Gestión de la Información y Tecnología
7. Análisis y Transformación de Conflictos y Derechos Humanos

VI. REQUISITOS

Para participar en el curso se deberá contar como mínimo con los requisitos siguientes:

- Carta de solicitud de ingreso al diplomado.
- Ser profesional con grado universitario.
- Fotostática del título de grado
- Disponer de tiempo para cumplir con la asistencia y el desarrollo de los contenidos curriculares, así como con la aplicación del software.
- Presentar por escrito en dos cuartillas como máximo, la razón por el interés en el curso.
- Presentar hoja de vida.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

VII. PERFIL DEL EGRESADO

- El estudiante del Diplomado en Gestión Penitenciaria, estará en la capacidad de asumir la dirección de las cárceles, pues contará con las herramientas conceptuales y técnicas de una gerencia pública basada en la gestión por resultados.
- Podrá aplicar los conceptos de planificación, indicadores de calidad, evaluación, gestión del recurso humano, de mejora continua y resolución alternativa de conflictos desde la administración carcelaria
- Podrá aplicar los principios de los derechos humanos en la gestión carcelaria.

VIII. DESARROLLO CURRICULAR

MODULO No. 1

1. Nombre del módulo 1: **Gestión Penitenciaria Aplicada. Planificación Estratégica y Gestión de la Rehabilitación**

2. **Definición y propósito del módulo:**

A través de este módulo se pretende que el diplomando se familiarice con los conceptos de gestión y gerencia públicas, y de manera específica con la gestión penitenciaria para utilizar herramientas adecuadas en la toma de decisiones. Deberá partirse del diseño de políticas institucionales y traducirlas en la planificación estratégica



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

(objetivos y metas institucionales). La secuencia y articulación entre estos elementos es fundamental para darle un sentido sistémico a la gestión. Por su parte, el gestor penitenciario debe aplicar un estilo de dirección cuyo contacto con la realidad le haga captar las “señales” que ofrece la misma, para de ahí identificar las situaciones emergentes y los márgenes significativos de impredecibilidad que presenta la vida en las cárceles. Se trata de un ejercicio de gerencia pública adaptativa en donde la planificación y la práctica se acerquen lo más posible.

La planificación tiene su concreción más clara en los proyectos y programas de rehabilitación. Se es eficiente en la medida en que se busque la optimización y el rendimiento de los esfuerzos del personal, para enfrentar los déficits, mejorar el funcionamiento y los resultados. El buen gestor debe basar su trabajo en la calidad de los servicios que está obligado a prestar.

El propósito fundamental de la planificación es facilitar el logro de los objetivos. Hay que tomar en cuenta que la planificación estratégica es a largo plazo (3 y 5 años) y enfoca a la organización como un todo, ésta se desarrolla para lograr metas organizacionales. Para el caso de la planificación operativa (corto plazo), su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas, incluye plazos y responsables y una total congruencia con la asignación presupuestaria.

3. Objetivos del módulo

- a) Dar a conocer herramientas de gestión pública penitenciaria para su aplicación en la toma de decisiones gerenciales, en la intención de elevar la tasa de rehabilitación y disminuir la de conflictividad social.
- b) Dar a conocer la relación entre los principios de gestión penitenciaria y la aplicación de los Derechos Humanos, para asegurar resultados exitosos en los procesos de rehabilitación y en la seguridad carcelaria.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

4. Objetivos de aprendizaje

- b)** Conocer y aplicar el concepto y principios de la gestión pública al proceso de dirección carcelaria, para favorecer una gestión eficiente, tomando en cuenta que sus funciones sustantivas son garantizar la seguridad y la reeducación y reinserción social de las personas reclusas.
- c)** Establecer la relación entre la planificación estratégica y la planificación operativa y entre ésta y los recursos financieros, tecnológicos y humanos, como herramientas de una gestión orientada a resultados.
- d)** Fomentar en el personal de dirección de cárceles el conocimiento y uso de herramientas de gestión pública para mejorar la calidad de los servicios que presta la institución.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

Temas y contenidos	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos
<p>1. Gestión y gerencia penitenciaria aplicada. Planificación estratégica y gestión de la rehabilitación:</p> <p>1.1 Conceptos de gestión y gerencia pública aplicados a la dirección carcelaria tomando como base sus funciones sustantivas y los preceptos constitucionales y legales que rigen el Sistema Penitenciario.</p> <p>1.2 Principios técnicos y metodológicos de la planificación estratégica y de la operativa en la función carcelaria.</p> <p>1.3 Relación entre las planificaciones estratégica y operativa y los recursos financieros, humanos y tecnológicos.</p> <p>1.4 Conceptos generales de gestión pública y gestión penitenciaria.</p> <p>1.5 Principios de gestión aplicada a la rehabilitación y la seguridad carcelarias. Análisis de los procesos de gestión sustantivos y los de apoyo.</p>	<p>-Exposición dinamizada con video -Trabajo de discusión y análisis grupal</p> <p>-Ejercicio comparativo de planificación operativa y su relación con la planificación estratégica y los recursos institucionales -Hoja de lectura</p> <p>-Exposición por parte del docente y trabajo grupal -Examen corto</p> <p>-Visita a un centro carcelario y trabajo individual a partir de una guía elaborada para el efecto.</p>

Bibliografía básica

1. Abal Medina, Juan Manuel. Planificación estratégica participativa: un nuevo modelo de gestión pública. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.
2. Sánchez Albavera, Fernando. Planificación Estratégica y Gestión Pública por objetivos. ILPES, CEPAL. Santiago de Chile. Marzo 2003.

Bibliografía sugerida



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

1. <ftp.who.int/nmh/Vision2020/spa/contents/1.1.htm>. Pagina internet.
2. Legna, Carlos Alberto. Gestión pública estratégica y prospectiva con aplicaciones al ámbito regional y local. Badajoz: Editorial Abecedario. 2005.
3. Elizalde Hevia, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES. Santiago de Chile. 2003.

MODULO No. 2

1. Nombre del módulo 2: Gestión de Calidad y Estándares Penitenciarios

2. Definición y propósito del módulo.

Por gestión deberá entenderse la toma de decisiones al más alto nivel. Su calidad remite, entonces, a la consecución de resultados de calidad en materia rehabilitadora, de reinserción y de seguridad. Por tanto, la gestión de calidad es posible si el diseño orgánico funcional de la institución, es decir, su estructura y su organigrama (el cual muestra los niveles jerárquicos directivos, de gestión y los operativos), sus normas y principios y la identificación de responsabilidades son precisos, guardan coherencia y se articulan sistémicamente. En los resultados de calidad también interviene el recurso humano calificado, así como el uso y aplicación de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC. Los estándares penitenciarios deberán entenderse como los derechos humanos básicos de la población reclusa, en apego a la normativa interna y a las normas y tratados internacionales en la materia.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

3. Objetivos del módulo

- a) Que el diplomando se familiarice con el principio de evaluación aplicada a los objetivos y resultados de planes, programas y proyectos de rehabilitación de la población carcelaria.
- b) Que el diplomando se familiarice con los principios básicos de gestión de calidad, para dar cumplimiento a las normas y estándares carcelarios, según lo mandatado por la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley del Régimen Penitenciario y los tratados y normas internacionales en materia de derechos humanos de la población reclusa.

4. Objetivos de aprendizaje

- c) Aplicar los principios básicos de gestión de calidad a la seguridad carcelaria, a los servicios que se prestan y a los procesos de rehabilitación y reinserción social.
- d) Familiarizar al diplomando con la estructura orgánico funcional y el sentido de idoneidad del recurso humano para atender a la población carcelaria.
- e) Conocer y aplicar los estándares penitenciarios contenidos en la Constitución Política de la República, la Ley del Régimen Penitenciario, las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos -RM- y otros tratados internacionales en materia de Derechos Humanos.
- f) Discutir el impacto de las medidas de seguridad aplicables a las instituciones penitenciarias en función del cumplimiento de estándares en materia de Derechos Humanos.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

Temas y contenidos	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos
<p>4. Gestión de calidad Normas administrativas. Estructura orgánico-funcional. Estructura de responsabilidades, procesos y procedimientos Recurso humano y su calificación Satisfacción y resultados de los programas de rehabilitación carcelaria. Eficacia y eficiencia del desempeño de la organización.</p> <p>5. Estándares Penitenciarios Derechos Universales y Derechos Humanos de los Reclusos. Pérdida de libertad y prisión. Aplicación de las Reglas Mínimas de Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos -RM-. Constitución Política de la República y Ley del Régimen Penitenciario.</p>	<p>-Exposición dinamizada del profesor sobre la estructura organizacional que tiene el Sistema Penitenciario. Preguntas y respuestas -Cuestionario</p> <p>-Exposición teórica del profesor sobre los temas - Trabajo de investigación en equipo por parte de los diplomandos para identificar los estándares diseñados por el Sistema Penitenciario y los resultados en su ejecución -Presentación de resultados por grupo de trabajo al resto de la clase</p>

Bibliografía básica

1. Manual de Buena Práctica Penitenciaria. Reforma Penal Internacional, 1997
2. Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el trato de reclusos RM
3. Salinas, Raúl. Conferencia latinoamericana sobre Reforma Penal y alternativas a la prisión. El trabajo y el estudio como elementos de reintegración social. San José Costa Rica, noviembre de 2002
4. [wikipedia.org/wiki/Certificado de calidad](http://wikipedia.org/wiki/Certificado_de_calidad)

Bibliografía sugerida

5. www.monografias.com/trabajos10/penit/penit.shtml - 67k



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

6. AG/RES. 2403 (XXXVIII-O/08). Estudio sobre los derechos y la atención de las personas sometidas a cualquier forma de detención y reclusión. Sesión plenaria de los países miembros de NNUU. Junio de 2008.
7. www.monografias.com/trabajos41/agente-penitenciario/agente-penitenciario. Internet

MÓDULO No. 3

1. Nombre del módulo 3.: *Gestión de Recursos Humanos y Evaluación*

2. *Definición y propósito del módulo:*

En este modulo el estudiante, aprenderá que el ser humano no es una parte vital de una institución sino que él constituye la esencia de la institución. Las instituciones no funcionan solas, sino que a través del talento humano. El recurso humano no es un activo, porque no constituye parte del balance general de la organización. Por eso el administrador debe conocer el proceso de la integración del recurso humano desde la selección de la persona adecuada, hasta su evaluación y compensación. Debe gestionarse el recurso humano desde una visión de mejoramiento en el servicio.

3. *Objetivos del módulo*

- a) Que el estudiante comprenda la función administrativa de la integración de personal para una adecuada gestión del talento humano en el marco del sistema penitenciario.
- b) Que el estudiante sea capaz de identificar los requerimientos de los puestos, características fundamentales del diseño del trabajo y de las características que necesitan reunir los administradores del sistema penitenciario.
- c) Que el diplomando conozca y utilice herramientas de evaluación del recurso humano y los principios de la mejora continua.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

4. Objetivos de aprendizaje

- a) El estudiante aplicará adecuadamente las herramientas de contratación, evaluación y compensación.
- b) El diplomando aplicará adecuadamente las herramientas de evaluación del recurso humano

Temas y contenidos	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos
<p>1. El papel estratégico de la administración de personal. 1.1. La administración de personal en el trabajo 1.2. El entorno cambiante de la administración de personal 1.3. El personal del mañana y del hoy 1.4. La planeación estratégica y la administración de personal.</p> <p>2. Las Leyes y la igualdad de oportunidades 2.1. Defensa contra alegatos por discriminación 2.2. Algunas prácticas discriminatorias de empleo 2.3. Programas de acción afirmativa y programas para administrar la diversidad</p> <p>3. Reclutamiento y contratación 3.1. El análisis de puestos 3.2. El carácter del análisis de puestos 3.3. Los métodos para recabar información para el análisis de puestos 3.4. Redactar descripción de los puestos</p> <p>4. Planeación y reclutamiento de personal 4.1. Cómo reclutar los candidatos para empleo 4.2. Cómo elaborar y usar las formas de solicitud</p> <p>5. Las pruebas y la selección de empleados 5.1. Proceso de selección 5.2. Técnicas de selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición dinamizada - Discusión grupal - Conferencia de experto invitado - Estudio de caso - Guía de trabajo - Guía de Ejercicio en clase • Equipos de Recapitulación: Se iniciará la formación de "Equipos de Recapitulación". Cada equipo tendrá 15 minutos, al inicio de las actividades para hacer la recapitulación de los temas desarrollados en la fecha que se hayan asignado. - Ejercicio práctico individual y de grupo - Prueba corta



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

5.3. Como entrevistar a los candidatos	
<p>6. La evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none">a. el proceso de evaluaciónb. Métodos de evaluaciónc. Problemas y solucionesd. La entrevista de evaluacióne. La evaluación del desempeño en la prácticaf. La función de las evaluaciones en la administración del desempeño. <p>7. Las compensaciones</p> <ul style="list-style-type: none">7.1. Cómo establecer planes salariales	<ul style="list-style-type: none">• Ejercicio experimental• Incidente de un caso• Un caso aplicado

Bibliografía básica:

1. Dessler Gary, Administración de Personal. Pearson Educación. Octava edición. México.2001.
2. Koontz Harold, Administración, una perspectiva global. Décima edición. Editorial Mc GRAW-HILL. México. 1996

Bibliografía sugerida:

3. Choo Chun Wei, La organización inteligente. Oxford.México.1999.
4. Morales Arrieta Juan Antonio, Salarios. Editorial Mc GRAW-HILL.Colombia.1999.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

MÓDULO 4:

1. Nombre del módulo 4: **Cultura, valores organizacionales, Liderazgo y Ética del Servidor Público**

2. Definición y propósito del módulo:

En este módulo el estudiante del diplomado, contará con los conocimientos básicos sobre lo que es la cultura y el comportamiento cultural. Aprenderá cómo la forma y los factores socioculturales, afectan la conducta del presidiario/a (que es a la población a la que se debe) así mismo contará con los insumos que le permitan entender y comprender las expresiones del personal administrativo con el que interactúa cotidianamente. Estudiará que la cultura organizacional implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones a lo largo de cierto período, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas y sobre la forma en que se deben comportar las personas¹.

El gestor entenderá sobre las relaciones de poder, las reglas no escritas, los comportamientos considerados inteligibles, que le permitirán contar con un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la institución.

Las instituciones y/u organizaciones tienen una cultura organizacional, en donde reflejan las normas y los valores del sistema. Ya que el conjunto de reglas y principios son los que aseguran la integridad de la organización. En este sentido cobra importancia el tema de los valores, que no son más que las creencias de lo que es o no apropiado, de lo que es importante y por lo mismo deseable para el cumplimiento de los objetivos de la organización (en este caso del sistema penitenciario) los valores "son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa"².

¹ Heinz Wehrich. Administración, una perspectiva global. México. 1996. Página 335.

² www. Vargas Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

En este módulo se incluye también los contenidos de la cultura de paz la cual está “fundada en valores, actitudes y comportamientos que deben promover la tolerancia, la solidaridad, la cooperación y el irrestricto respeto a los derechos individuales y colectivos con el fin primordial de valorar y respetar la vida en todas sus manifestaciones, la dignidad humana, la convivencia armónica, la empatía, la solidaridad y el desarrollo físico, mental, espiritual, cultural y social de la población guatemalteca”³.

Finalmente, se abordará el tema de liderazgo, como un proceso de dirigir las actividades laborales de los empleados y de cómo influir en ellos y ellas, a través de un proceso de comunicación para el logro de las metas.

Así también estudiará sobre la ética y como ésta incide en las relaciones administrativas y laborales. Ya que el servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad.

3. Objetivos del módulo

- a)** Formar gestores penitenciarios, con sensibilidad sociocultural
- b)** Conocer el significado de la cultura y el comportamiento cultural para una mejor comprensión de las actitudes de la población carcelaria.
- c)** Aprender la importancia de la cultura organizacional para un mejor desempeño del personal administrativo.
- d)** Conocer los principios y valores de la Cultura de Paz para poder valorar y respetar la vida y la dignidad humana.

³ Mesa Intersectorial de Diálogo, “Cultura de Paz y Reconciliación” Documentos de Consenso.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

4. Objetivos de aprendizaje.

- a) El gestor podrá reconocer y comprender las actitudes del personal a su cargo para un mejor desempeño de su trabajo administrativo.
- b) Con los conocimientos adquiridos el gestor, podrá aplicar los valores de la Cultura de Paz y así podrá trabajar en un marco de tolerancia y respeto hacia sus compañeros de trabajo. Con lo cual se espera aprenderá a dirigir de manera óptima la administración del sistema penitenciario.

Temas y contenidos	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos
<p>i. Cultura</p> <p>1.1. Concepto de cultura</p> <p>1.2. Cultura de Paz</p> <p>1.3. Cultura y Democracia</p> <p>2. Cultura organizacional</p> <p>2.1. Valores organizacionales</p> <p>3. La cultura del presidiario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clases magistrales • Exposiciones dinamizadas • Discusión grupal • Conferencias de expertos invitados • Estudio de caso • Guías de Trabajo • Guías de Ejercicio en clase • Equipos de Recapitulación: Se iniciará la formación de "Equipos de Recapitulación". Cada equipo tendrá 15 minutos, al inicio de las actividades para hacer la recapitulación de los temas desarrollados en la fecha que se hayan asignado. • Pruebas cortas • Tareas de realización de estudios de caso • Ejercicios prácticos • Casos prácticos
<p>4. Liderazgo:</p> <p>4.1. Definición de liderazgo</p> <p>4.2. Componentes del liderazgo</p> <p>4.3. Enfoques de los rasgos de liderazgo</p> <p>4.4. Conducta y estilos de liderazgo</p> <p>a) Estilos basados en el uso de la autoridad</p> <p>4.5. El liderazgo como un continuo</p> <p>5. Enfoques situacionales, o de contingencia del liderazgo</p> <p>5.1. El enfoque del camino-meta para un liderazgo eficaz</p> <p>5.2. La conducta del líder</p> <p>6. Rendición de cuentas y transparencia</p>	



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

7. Ética del servidor público

- 7.1. Institucionalización de la ética
- 7.2. Código de ética
- 7.3. Factores que elevan los estándares éticos
- 7.4. Estándares éticos del funcionario penitenciario

- Casos prácticos

Bibliografía básica:

1. Harold Koonitz, Administración, una perspectiva global. México.1996.
2. Marshall Goldsmith, et al. Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo. México.2001.
3. Mesa Intersectorial de diálogo. Cultura de paz y reconciliación. Documentos de consenso. Guatemala (sin fecha).
4. Vargas Hernández, J.G.: (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica

Bibliografía sugerida:

5. Guizar M, Rafael, Desarrollo organizacional. Editorial Mc GRAW-HILL. México 1999.
6. Lagos, Carlos René, Desarrollo organizacional en Latinoamérica. INCAP. Guatemala.1994.

MÓDULO 5

1. Nombre del módulo 5: Tecnologías de la Información y la Comunicación

2. Definición y propósito del módulo.

Las tecnologías de la Información y la Comunicación, conocidas como TIC, son sistemas facilitadores de la comunicación; no se refieren únicamente a la informática y las computadoras, porque no funcionan de manera compartimentalizada o aislada, ya que constituyen sistemas y como tales están conectados con otros sistemas



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

a través de una red. Son vehículos fundamentales para el intercambio y la divulgación de información de manera precisa y oportuna, facilitando la interactividad. Los resultados en su aplicación proveen insumos a los niveles de dirección facilitando la toma de decisiones, por tanto, su uso impacta de manera positiva la gestión de una organización. Hay que tomar en cuenta que la tecnología puede convertirse en una herramienta de gestión orientada a la optimización del proceso y resultados de rehabilitación. Las TIC, son instrumentos y procesos utilizados para recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios electrónicos y automáticos. En pocas palabras, se está de frente a una nueva oportunidad de acceso a la información que optimiza su manejo generando mayor conocimiento y creando nuevas capacidades con el fin de contribuir a una gestión eficiente.

3. Objetivo del módulo

a) Familiarizar al diplomando con los contenidos y herramientas metodológicas sobre las TIC, aplicadas al ámbito de la gestión pública y la carcelaria, para contribuir a la calidad de los resultados rehabilitadores de los reclusos.

4. Objetivos de aprendizaje

a) Familiarizar al diplomando con el concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, como herramienta útil para la toma de decisiones.

b) Conocer cómo recolecta, procesa y disemina información carcelaria y qué recursos tecnológicos utiliza, la Dirección General del Sistema Penitenciario, para la toma de decisiones gerenciales.

c) Conocer la funcionalidad y la contribución del Sistema Informático de la Dirección General del Sistema Penitenciario en los procesos de reeducación y reinserción social y laboral de los reclusos.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

Temas y contenidos	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos
<p>1. Nuevas Tecnologías de la Información aplicadas a la gestión carcelaria.</p> <p>1.1 Marco conceptual al que se adscriben las TIC aplicadas al ámbito de la gestión carcelaria.</p> <p>1.2 Diversos puntos de vista sobre aspectos relativos al diseño, desarrollo, evaluación y organización de las TIC en la gestión carcelaria.</p> <p>1.3 Los recursos tecnológicos al servicio de la gestión pública y gestión carcelaria. Toma de decisiones, herramienta de gestión.</p> <p>1.4 Sistema Informático del Sistema Penitenciario SIAPEN. Algo más que computadoras, su funcionalidad.</p> <p>1.5 Información de calidad.</p> <p>1.6 Ventajas en la aplicación de la tecnología en los proyectos de rehabilitación.</p> <p>1.7 Gestión de cárceles informatizada, para qué sirve.</p>	<p>-Exposición teórica -Trabajo individual a partir de una guía de preguntas</p> <p>-Trabajo práctico sobre el uso y aplicación de software -Visita centro carcelario y presentación de funcionamiento del Sistema Informático -SIAPEN- del Sistema Penitenciario y trabajo individual a partir de guía metodológica elaborada por el docente</p> <p>-Exposición dinamizada. -Grupos de discusión presencial y virtual a partir de la lectura y el análisis de documentos recomendados por el profesor responsable del módulo.</p>

Bibliografía básica

1. Pujol Jaime & Cols. Serie Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Formación. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín/Comunidad Económica Europea, 1992.

Bibliografía sugerida

2. www.um.es/docencia/barzana/IAGP/IAGP2-Teletrabajo.html - 43k -



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

MÓDULO 6:

1. Nombre del módulo 6: Análisis y Transformación de Conflictos y Derechos Humanos

2. Definición y propósito del módulo

Para lograr un efectivo fortalecimiento del sistema penitenciario, el gestor deberá dotarse de los insumos necesarios para poder afrontar adecuadamente los conflictos laborales y los sucedidos entre los reclusos. Siendo el diálogo una manera de abordarlos. En este módulo, el gestor comprenderá que el conflicto es algo inherente a la sociedad y que por lo tanto, siempre se va dar en las relaciones entre las personas, que es el resultado de temas no tratados, no hablados y que surge cuando hay un problema que no logramos resolver adecuadamente. Por lo que el aprendizaje sobre los métodos alternativos en el tratamiento de los conflictos laborales, contribuirá a la promoción de una cultura de negociación en un marco de respeto y tolerancia. También en este módulo, las y los estudiantes aprenderán ¿qué son y ¿cuáles son los derechos humanos? ⁴.

Por la naturaleza del curso se hará énfasis en los derechos del recluso/a, del personal que le asiste y sobre los deberes de los empleados del sistema penitenciario. El gestor contará con las herramientas necesarias para un mejor desempeño de sus tareas. Además de un bagaje de conocimientos que lo sensibilicen sobre la dignidad humana, para que se desenvuelva en un marco de respeto tanto hacia sus compañeros de trabajo como a la población reclusa, a quienes les asegurará plena protección.

a) ⁴ Los contenidos sobre el tema de Derechos Humanos para este módulo se basan en la Cartilla de los derechos de la víctima y al debido proceso. Defensoría del debido proceso y recluso. Edición de bolsillo. Procurador de los derechos humanos. Guatemala. 2006 (versión electrónica)



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

3. Objetivos del módulo:

- a) Que el gestor conozca y se familiarice con la teoría de resolución de conflictos.
- b) Que a través del conocimiento del tema de los derechos humanos, se provoque en él interés por una convivencia democrática y una conciencia de reciprocidad con sus compañeros en el ámbito laboral.
- c) Que con el conocimiento de los derechos humanos, el gestor se sensibilice ante las condiciones y situaciones en que vive la población carcelaria.

4. Objetivos de aprendizaje:

- a) Que el gestor fomente con sus compañeros de trabajo las formas pacíficas de resolver los conflictos en el espacio laboral.
- b) Que el gestor aprenda a resolver los conflictos para su aplicación tanto con la población carcelaria como con sus compañeros de trabajo.
- c) Que el gestor conozca las normas legales (desarrolladas en la tabla de temas y contenidos) y que las aplique en el cumplimiento de la ley en un marco de respeto y de protección de la dignidad humana de la población carcelaria.
- d) Que el gestor a través de ejercicios de caso aplique el conocimiento adquirido sobre la teoría de transformación de conflictos en el marco de los derechos humanos y la cultura de paz.



Consultoras Antropológicas Li B'e

Licda. Mayra Barrios

Temas y contenidos	Metodología de Aprendizaje y Recursos Didácticos
<p>1. Entendiendo el conflicto</p> <p>1.1. El conflicto en el marco de una Cultura de Paz</p> <p>1.2. Formas de abordar los conflictos</p> <p>1.3. Enfoques que abordan el conflicto</p> <p>1.4. El enfoque de la transformación</p> <p>2. Métodos Alternativos para el Abordaje de los conflictos laborales</p> <p>2.1. Negociación</p> <p>2.2. Mediación</p> <p>2.3. Conciliación</p> <p>2.4. Arbitraje</p> <p>3. Herramientas para el análisis de conflictos</p> <p>3.1. La anatomía del conflicto: el triángulo de las tres "p"</p> <p>3.2. La escalada del conflicto</p> <p>3.3. Círculo del Conflicto</p> <p>3.4. Triángulo de la satisfacción</p> <p>3.5. El mapa de actores</p> <p>3.6. Árbol del Conflicto</p>	<ul style="list-style-type: none">• Clases magistrales• Exposiciones dinamizadas• Discusión grupal• Conferencias de expertos invitados• Estudio de caso• Guías de Trabajo• Guías de Ejercicio en clase• Equipos de Recapitulación: Se iniciará la formación de "Equipos de Recapitulación". Cada equipo tendrá 15 minutos, al inicio de las actividades para hacer la recapitulación de los temas desarrollados en la fecha que se hayan asignado.• Pruebas cortas• Tareas de realización de estudios de caso• Ejercicios prácticos (trabajo individual)• Ejercicios prácticos (trabajo de grupo)
<p>4. Los Derechos Humanos</p> <p>4.1. Características de los derechos humanos: universales incondicionales inalienables inherentes o innatos inviolables</p> <p>4.2. Panorama histórico de los derechos humanos</p> <p>4.3. Derechos de Primera Generación Derechos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Guías de Trabajo:• Guías de Ejercicio• Documentos Base: Materiales complementarios que permitan ampliar la información sobre el tema o temas que se aborden.• Tareas: realización de estudios de caso



Consultoras Antropológicas LiB'e
Licda. Mayra Barrios

Individuales

- 4.4. Derechos de Segunda Generación Derechos Colectivos
- 4.5. Derechos de Tercera Generación Derechos de los Pueblos
5. **Normas nacionales e internacionales de los derechos humanos**
- 5.1. La declaración universal de los Derechos Humanos
6. **Constitución de la República de Guatemala: artículos 1-19**
7. Código Penal: Artículos 47-49, 78-91, 423, 470 y 473
8. Código Procesal Penal: Artículos: 16, 51, 76, 492-504
9. Ley del Organismo Judicial: Artículo 16
10. **Declaración sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder**
11. **Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley**
12. **Principios básicos sobre el empleo de la fuerza y de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley**
13. **Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos**
 - 13.1. Derechos del recluso:
 - 13.2. la privación de la libertad
 - 13.3. prohibición de la tortura
 - 13.4. los menores de libertad
 - 13.5. enfoque de género

- **Equipos de Recapitulación:** Se iniciará la formación de "Equipos de Recapitulación". Cada equipo tendrá 15 minutos, al inicio de las actividades para hacer la recapitulación de los temas desarrollados en la fecha que se hayan asignado.
 - Pruebas cortas
 - Tareas de realización de estudios de caso
 - Ejercicios prácticos (trabajo individual)
 - Casos prácticos

Bibliografía básica

1. Howard Ross, Marc: La Cultura del Conflicto: Las diferencias Interculturales en la práctica de la Violencia, primera edición.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

2. Iván Monzón. Métodos alternativos en el tratamiento de los conflictos laborales en Guatemala. INTRAPAZ, Universidad Rafael Landívar. 2005.
3. www. Procuraduría de los Derechos Humanos. Guatemala.
4. [www. Cartilla](#) de los derechos de la víctima y al debido proceso. Defensoría del debido proceso y recluso. Edición de bolsillo. Procurador de los derechos humanos. Guatemala. 2006

Bibliografía sugerida

5. Méndez, Factor. Prácticas de mediación en Guatemala. INTRAPAZ, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2004
6. Procuraduría de los derechos humanos. Informe anual circunstanciado. Situación de los derechos humanos en Guatemala. 2003 y 2007. Guatemala.
7. Ramírez Fernández, William, Manual de delitos cometidos por funcionarios públicos en el código penal guatemalteco. Fundación Mirna Mack. Guatemala. 2003.
8. Thoresen Beate, Espacios nacionales para la búsqueda del consenso en Guatemala. INTRAPAZ, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2000.
9. Wantland, Rosa María, en Cuaderno "Las Instituciones, Valores y Prácticas Democráticas del Instituto de Gerencia Política –INGEP- Universidad Rafael Landívar. 2,003 Guatemala, agosto de 2008.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

IX. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Abal Medina, Juan Manuel. *Planificación estratégica participativa: un nuevo modelo de gestión pública*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.
- ✓ AG/RES. 2403 (XXXVIII-O/08). *Estudio sobre los derechos y la atención de las personas sometidas a cualquier forma de detención y reclusión*. Sesión plenaria de los países miembros de NNUU. Junio de 2008.
- ✓ Choo Chun Wei, *La organización inteligente*. Oxford.México.1999.
- ✓ Dessler Gary, *Administración de Personal*. Pearson Educación. Octava edición. México.2001.
- ✓ Elizalde Hevia, Antonio. *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES. Santiago de Chile. 2003.
- ✓ Guizar M, Rafael, *Desarrollo organizacional*. Editorial Mc GRAW-HILL. México 1999.
- ✓ Harold Koonitz, Heinz Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. México.1996.
- ✓ Howard Ross, Marc: *La Cultura del Conflicto: Las diferencias Interculturales en la práctica de la Violencia*, primera edición.
- ✓ Iván Monzón. *Métodos alternativos en el tratamiento de los conflictos laborales en Guatemala*. INTRAPAZ, Universidad Rafael Landívar. 2005.
- ✓ Koontz Harold, *Administración, una perspectiva global*. Décima edición.Editorial Mc GRAW-HILL. México. 1996
- ✓ Lagos, Carlos René, *Desarrollo organizacional en Latinoamérica*. INCAP. Guatemala.1994.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

- ✓ Legna, Carlos Alberto. *Gestión pública estratégica y prospectiva con aplicaciones al ámbito regional y local*. Badajoz: Editorial Abecedario. 2005.
- ✓ Manual de Buena Práctica Penitenciaria. Reforma Penal Internacional, 1997
- ✓ Marshall Goldsmith, et al. Coaching. *La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México.2001.
- ✓ Méndez, Factor. *Prácticas de mediación en Guatemala*. INTRAPAZ, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- ✓ Mesa Intersectorial de diálogo. *Cultura de paz y reconciliación*. Documentos de consenso. Guatemala (sin fecha).
- ✓ Morales Arrieta Juan Antonio, *Salarios*. Editorial Mc GRAW-HILL.Colombia.1999.
- ✓ Procuraduría de los derechos humanos. *Informe anual circunstanciado. Situación de los derechos humanos en Guatemala. 2003 y 2007*. Guatemala.
- ✓ Pujol Jaime & Cols. *Serie Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Formación*. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín/Comunidad Económica Europea, 1992.
- ✓ Ramírez Fernández, William, *Manual de delitos cometidos por funcionarios públicos en el código penal guatemalteco*. Fundación Mirna Mack. Guatemala. 2003.
- ✓ Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el trato de reclusos RM
- ✓ Salinas, Raúl. *Conferencia latinoamericana sobre Reforma Penal y alternativas a la prisión. El trabajo y el estudio como elementos de reintegración social*. San José costa Rica, noviembre de 2002
- ✓ Sánchez Albavera, Fernando. *Planificación Estratégica y Gestión Pública por objetivos*. ILPES, CEPAL. Santiago de Chile. Marzo 2003.



Consultoras Antropológicas Li B'e
Licda. Mayra Barrios

- ✓ Thoresen Beate. *Espacios nacionales para la búsqueda del consenso en Guatemala*. INTRAPAZ, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2000.
- ✓ Wantland, Rosa María, en Cuaderno “*Las Instituciones, Valores y Prácticas Democráticas*”. Instituto de Gerencia Política –INGEP- Universidad Rafael Landívar, 2,003. Guatemala, agosto de 2008.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

- ✓ [www. Cartilla](#) de los derechos de la víctima y al debido proceso. Defensoría del debido proceso y recluso. Edición de bolsillo. Procurador de los derechos humanos. Guatemala. 2006
- ✓ www.um.es/docencia/barzana/IAGP/IAGP2-Teletrabajo.html - 43k -
- ✓ www.ftp.who.int/nmh/Vision2020/spa/contents/1.1.htm. Página internet
- ✓ [www](#). Procuraduría de los Derechos Humanos. Guatemala.
- ✓ www.monografias.com/trabajos10/penit/penit.shtml - 67k
- ✓ www.monografias.com/trabajos41/agente-penitenciario/agente-penitenciario. Internet.
- ✓ [www](#). Vargas Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita
- ✓ www.wikipedia.org/wiki/Certificado_de_calidad