



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS. MENCIÓN DIRECCIÓN**

**Título: *Sistema de acciones para desarrollar el trabajo en equipo en el
Grupo de Información y Análisis del Ministerio del Interior***".

Autora: Lic.TC. Maylín García Olivera

Tutor: MSc. Daylis Ramírez Álvarez

"Año 61 de la Revolución"

Matanzas / 2019

“Hay que trabajar por enriquecer los conocimientos adquiridos durante los estudios, para saberlo aplicar a la práctica de manera creadora y recordar que la realidad es siempre mucho más rica que la teoría, pero la teoría es imprescindible para desarrollar el trabajo profesional de un modo científico.”

Fidel Castro Ruz

7 de julio de 1981



Dedicatoria

A:

- Mis padres, por ser el motor impulsor para mi superación profesional.
- Al eterno Comandante en Jefe Fidel Castro, por ser guía, ejemplo y hacer posible que la ciencia se desarrolle en nuestro país.

Agradecimientos

A:

- Mi tutora, MSc. Daylis Ramírez Álvarez, por su ayuda incondicional, por dedicarme horas extras para que pudiera lograr con éxito esta investigación.
- Quiero transmitir mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una forma u otra han colaborado con la realización de este trabajo, a las que siempre tendré presente, entre ellas al TC Néstor Castañeda Lozano, la TC María Elena Lima Fernández y TC Saylín González Rodríguez.
- A todos los profesores de la maestría, quienes con respeto, amor y dedicación transmitieron sus conocimientos.
- A la Revolución por darme la posibilidad de realizar este sueño.

Resumen

La presente investigación fue realizada en el Ministerio del Interior, de la provincia de Matanzas, donde su objetivo general es elaborar un Sistema de Acciones para lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, del Órgano de Investigación Criminal.

En la investigación se ofrecen los soportes teóricos en los que se apoya el tema desarrollado mediante los textos fundamentales de prestigiosos autores nacionales e internacionales. Se realizó una caracterización general de la institución y el análisis de los métodos aplicados como: los métodos teóricos aplicados en el proceso investigativo se regirán por el método filosófico materialista dialéctico, desarrollando en el nivel teórico los métodos histórico-lógicos, revisión documental y análisis-síntesis. Se utilizan diferentes técnicas y métodos como: entrevistas, encuestas, tormentas de ideas, el coeficiente de Kendall y el Diagrama Causa-Efecto, entre otras herramientas que permitieron determinar las principales causas que inciden en lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.

De ella se deriva un Sistema de Acciones dirigidas y encaminadas a lograr que los miembros del Grupo de Información y Análisis, trabajen en equipo, para el cumplimiento de sus funciones. La misma consta de tres capítulos: donde se abordan aspectos teóricos, metodológicos y sus resultados. Finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, la bibliografía y los anexos.

Palabras Claves: Clima Organizacional -Grupo- Sistema.

Summary

The present investigation was carried out in the Ministry of the Interior, of the county of Matanzas, where its general objective is to elaborate a system of actions to achieve the work in team of the group of information and analysis, of the Organ of Criminal Investigation.

In the investigation they offer the theoretical supports in those that he/she leans on the topic developed by means of the fundamental texts of noted national and international authors. He/she was carried out a general characterization of the institution and the analysis of the methods applied as: the theoretical methods applied in the investigative process will be governed by the dialectical materialistic philosophical method, developing in the theoretical level the logical historical methods, documental revision and analysis-synthesis. They are used different technical and methods like: you interview, surveys, storms of ideas, the coefficient of Kendall and the Diagram Cause-effect, among other tools that allowed to determine the main causes that impact in achieving the work in team of the group of information and analysis.

Of her he/she is derived a system of directed actions and guided to achieve that the members of the group of information and analysis, work in team, for the execution of their functions. The same one consists of three chapters: where theoretical, methodological aspects and their results are approached. Finally they are the conclusions, recommendations, bibliographical references, the bibliography and the annexes.

Índice

Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos que sustentan el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis	12
1.1: El Grupo de Información y Análisis. Su importancia en el Ministerio del Interior	12
1.2: El trabajo en grupos y equipos. Enfoques y aportes principales	23
1.3: La importancia del trabajo en equipo para la Actividad Informativa Analítica en el Grupo de Información y Análisis	33
Conclusiones	37
Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos para el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.	39
2.1: Caracterización del Grupo de Información y Análisis.....	39
2.2: Análisis de los métodos aplicados	42
Conclusiones	58
Capítulo 3: Sistema de acciones para contribuir a desarrollar el trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis.	60
3.1 Algunos criterios sobre el sistema como resultado científico.....	60
3.2 Sistema de Acciones para lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, del Órgano de Investigación Criminal.	63
Conclusiones	72
Conclusiones Generales	73
Recomendaciones	74
Referencias Bibliográficas	75
Bibliografía	76

Introducción

El mundo moderno se caracteriza por la introducción constante de nuevos adelantos científicos técnicos y se le presta mayor atención a aquellos que influyen directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo del hombre, así como en las relaciones con el medio que les rodea.

Las instituciones u organizaciones no están ajenas a ese fenómeno, ni exentas de este desarrollo, donde el factor humano es el recurso más importante de las mismas, de la calidad de este depende su futuro.

Para dar respuesta a este gran reto muchas organizaciones han optado por la aplicación del trabajo en equipo, como una alternativa para desarrollar la dirección con un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Cuanto mejor estén sus integrantes y más se aprovechen las cualidades de cada uno, más fuerte será la institución.

El Ministerio del Interior (MININT), no está exento de lo anteriormente planteado, cuya principal misión es mantener el Orden Interior y la Seguridad del Estado. Por la importancia y el papel que juega en la sociedad, debe luchar por convertirse cada día en ser más eficiente, más ético y profesional en las acciones que ejecutan. Es un órgano complejo y con disímiles especialidades, donde coexisten diversos sistemas y subsistemas de trabajo. Como organismo de la Administración Central del Estado, relacionado directamente con las tareas de Seguridad Nacional y de mantenimiento del Orden Interno, tiene vinculación directa, de forma permanente con la máxima dirección del país.

La Dirección de Investigación Criminal se creó el 11 de julio de 2002 declarándose parte de los Órganos del Sistema Ministerial de Enfrentamiento al delito, y su misión principal es dirigir los procesos investigativos y de instrucción de los delitos contra la Seguridad del Estado y de carácter Común, en correspondencia con las leyes, la política jurídico penal y las normas internas. Dentro de esta dirección se crean los Grupos de Información y Análisis, que en el Modelo Referencial de la Especialidad de Información y Análisis, acredita como misión específica la de garantizar un flujo informativo-analítico sobre aspectos priorizados de la actividad enemiga, delictiva y procesos nocivos que inciden en la situación operativa, así como de la efectividad de los sistemas de enfrentamiento que contribuyan a la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección, que garanticen la preservación de la Seguridad del Estado y el Orden Interior.

El Grupo de Información y Análisis cumple como funciones generales, orientar, obtener, procesar, analizar, tramitar y conservar la información vinculada al enfrentamiento procedente de las unidades del Sistema y otras fuentes de información, en correspondencia con los lineamientos informativos establecidos, ajustados a los ámbitos de competencia y niveles de mando.

Otra de las funciones es la de realizar análisis proactivos y predictivos sobre la situación operativa y vulnerabilidades identificadas en los sistemas de enfrentamiento, realizar propuestas pertinentes que contribuyan a la toma de decisiones, garantizar la información que posibilita mantener actualizada a la dirección del Partido, el Estado, el Gobierno y la Jefatura del Ministerio del Interior, en interés de preservar la Seguridad del Estado y el Orden Interior y proveer a la

jefatura en cada nivel, y a la dirección del país en los casos que corresponda, de la información relacionada con las misiones del enfrentamiento que se ejecutan; así como de valoraciones y pronósticos sobre la situación operativa, y consideraciones de temas relacionados con el cumplimiento de la misión y funciones específicas de la Institución.

El trabajo en equipo en los Grupos de Información y Análisis depende en gran medida del Jefe y el tipo de relación que establece con los miembros o subordinados, especialmente, el tipo o estilo de dirección o liderazgo. En estos últimos tiempos el trabajo en equipo en la actividad informativa analítica y los enfoques participativos en la dirección tienen un impacto positivo en los resultados que alcanzan las organizaciones.

Han sido varios los autores que han escrito sobre el trabajo en Equipo entre ellos, Dr. C. Alexis Codina Jiménez en su libro *Habilidades Directivas* (2013) quien asume el trabajo en equipo como la revelación de los “roles en el equipo” considerándose unos de los aportes más interesantes que se han hecho sobre este tema, en los últimos años y coincide con Belbin, su creador, cuando identifica ocho roles que serán abordados en el cuerpo teórico de la investigación. Según este enfoque, la efectividad del trabajo de un equipo depende, en medida importante, del equilibrio que exista de estos roles en la integración del equipo.

Para desarrollar la actividad informativa analítica de dirección con la calidad requerida resulta indispensable el conocimiento de lo anteriormente expresado, que es factibles de aplicar en correspondencia con las condiciones histórico-

concretas, a cualquier organización y su aplicación debe contextualizarse teniendo en cuenta el tiempo y el espacio a la evolución de los entornos.

Para el cumplimiento exitoso de esta misión se requiere de fuerzas con elevados valores éticos y de principios y una alta preparación, por lo que la creación de los Grupos de Información y Análisis, fue una de las principales tareas a implementar por la jefatura de la institución, para dar respuesta a estas exigencias.

En el campo internacional, no se encontraron referencias sobre la dirección específica de organizaciones, unidades o grupos de información y análisis, pero en la Wikipedia 2017, se hace alusión a la Administración de las tecnologías de Información, que tiene como objetivo el desarrollo de sistemas de información que ayudan a resolver problemas de la administración; lo que la autora asemeja a organizaciones, unidades o grupos dedicados al trabajo con la información o su gestión y específicamente pudiera acercarse a lo que conocemos en Cuba en la mayoría de los Organismos y en el Ministerio del Interior, como Órganos de Información y Análisis.

Los elementos expuestos hasta el momento, patentizan que la dirección de cualquier unidad, grupo, entidad, organización que se dedique al trabajo o Gestión de la información, dentro de las empresas u organismos, y en caso nuestro los grupos de Información y Análisis en el Ministerio del Interior, como forman parte del Sistema de Dirección, es vital que se realice con perfección teniendo en cuenta que esta especialidad contribuye, valga la redundancia, a la labor de dirección y toma de decisiones de los Jefes.

Es por ello que también podemos afirmar que la Actividad Informativa Analítica está indisolublemente ligada a la dirección en la medida que transforman los datos en información y en conocimiento informativo; alertan y suministran a los Jefes capacidades para discernir y tomar decisiones.

En el mayor por ciento de los oficiales que integran los grupos de información y análisis, provienen de las diferentes líneas del Ministerio del Interior, con experiencia en el enfrentamiento, pero de escasa en el procesamiento a la información para la toma de decisiones por los jefes.

El procesamiento de cantidades impresionantes de información de carácter estratégico bajo esas nuevas condiciones y con objetivos que ponían en juego el destino de gran parte de la humanidad, solamente fue posible mediante un esfuerzo de grupos especialmente creados, con idea de trabajo en equipos, con una complicada y cuidadosa división del trabajo, que hicieron encarar problemas de personal, organización, administración, así como, nuevas y peculiares relaciones humanas en las organizaciones creadas para estos propósitos.

El análisis de datos es un proceso de inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones, y apoyo a la toma de decisiones. El análisis de datos tiene múltiples facetas y enfoques, que abarca diversas técnicas en una variedad de nombres, en diferentes negocios, la ciencia, y los dominios de las ciencias sociales.

La información en el Ministerio de Interior como en cualquier otra organización está definida en el Manual de Información y Análisis de la Institución y precisa, la información como:

“La suma o conjunto organizado de los datos seleccionados con sentido, relevancia y propósito, que en un contexto y a un determinado usuario le son de utilidad, y constituye un mensaje sobre una entidad o determinado fenómeno”.

Es por ello que el análisis de información no puede reducirse a la descomposición de la información en sus componentes y al examen minucioso de cada uno de ellos; es un proceso de investigación de los factores y actores que inciden en ese problema y de sus comportamientos probables para poder explicar y pronosticar los cursos de acción.

El concepto de análisis que se utiliza, es el registrado en el artículo 23 de la Orden 22 del 2014 del Viceministro Primero del Interior, que pone en vigor el Sistema Informativo-Analítico para el enfrentamiento en el Ministerio del Interior:

El análisis de la información consiste en organizar y sistematizar toda la información en torno a un tema, problema o situación determinada, identificar sus actores y factores claves, así como las tendencias de su comportamiento y establecer las relaciones entre los hechos y fenómenos de interés del Ministerio del Interior con otros de la vida social, política y económica del país, con vista a pronosticar su evolución futura y proponer medidas para la toma de decisiones a nivel ministerial y estatal.

La experiencia acumulada por la autora en el cargo que desempeña como Jefa del Grupo de Información y Análisis, se pudo constatar a través del análisis del resultado de las encuestas aplicadas a oficiales, en los intercambios con la especialidad nacional que atienden la tarea, en la conducción de reuniones efectuadas con los oficiales y especialistas provinciales, además de las exploraciones realizadas a jefes, a través de la realización de entrevistas a los principales directivos, ha permitido a la investigadora identificar un grupo de insuficiencias en el desarrollo de dicho proceso, constituyendo la **Situación Problemática**:

- La mayoría de los oficiales miembros del grupo no están preparados en las temáticas fundamentales de la actividad informativo-analítica.
- Las tareas no se distribuyen equitativamente por cada uno de los miembros del grupo de trabajo por tanto no se complementan entre si y no tributan al trabajo equipo.
- El grupo de trabajo no genera empatía cuando las tareas no se cumplen correctamente creando un clima tenso para el cumplimiento de otras tareas que se asignan.
- La comunicación entre los miembros del grupo no es asertiva, existen problemas al debatir temas relacionado con la actividad informativo – analítica, que afecta la toma de decisiones por el Jefe superior.
- No se explotan al máximo las posibilidades que aportan al análisis de la Información las Tecnología Informática y las Comunicaciones (TICs)
- Los niveles de motivación en el grupo ante las tareas son bajos.

De los resultados observados en controles, actividades, visitas de trabajo y la revisión documental realizada de actas e informes entre los años 2016-2019, se ha podido constatar que el proceso de tratamiento a la información que realiza el Grupo de Información y Análisis, muestra fisuras, debido a que no se logra el trabajo en equipo.

De lo expresado anteriormente se formula el siguiente **problema científico**:
¿Cómo contribuir al desarrollo del trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis?

De ahí que se precisó como objeto de estudio: La labor que realiza el Grupo de Información y Análisis. Se circunscribe su campo de acción: El trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis.

El objetivo de la investigación es: Elaborar un sistema de acciones para el desarrollo del trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis.

En el proceso investigativo se plantearon como preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que contiene la bibliografía más actualizada sobre el trabajo de los Grupo de Información y Análisis?
2. ¿Qué elementos caracterizan la situación actual del trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis?
3. ¿Qué sistema de acciones concebir para contribuir al desarrollo del trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis?

Con la finalidad de responder estas preguntas y a la ejecución del proceso de investigación se desarrollaron las siguientes tareas investigativas:

1. Revisión bibliográfica de la literatura científica para la determinación de los fundamentos teóricos esenciales sobre el desempeño de los Grupo de Información y Análisis.
2. Diagnóstico del estado actual del trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.
3. Elaboración del sistema de acciones que contribuya al desarrollo del trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.

Su significado práctico esta dado en que se le entrega al Ministerio del Interior, en particular al Grupo de Información y Análisis, un documento contentivo, de un Sistema de acciones para contribuir a desarrollar el trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis que viabiliza el desempeño y mejora los resultados.

El valor social se manifiesta, de un lado, en sus oficiales y jefes, al facilitarles métodos a partir de organizar y lograr el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus funciones, lo que les posibilita a cada oficial que integra el grupo tener un desempeño superior en su puesto de trabajo; y por otro lado en la organización, para adaptarse a los nuevos cambios, que ocurren en la actualidad.

Para el desarrollo de las indagaciones teóricas y empíricas se aplicaron los siguientes métodos:

Los métodos teóricos aplicados en el proceso investigativo se regirán por el método dialéctico materialista, desarrollando en el nivel teórico los métodos de histórico-lógico, enfoque de sistema, revisión documental, análisis-síntesis e inducción-deducción.

- Análisis-síntesis: para el estudio del desarrollo del proceso de información y análisis en las instituciones y la conformación del marco teórico referencial.
- Histórico-lógico: para estudiar la evolución de la gestión de los grupos de información y análisis, en el Ministerio del Interior, observar tendencias y brechas.
- Observación, entrevista a informantes claves, entrevista grupal no estructurada, encuesta y discusión: para constatar el estado inicial del problema y determinar la veracidad y factibilidad de la propuesta.

Los métodos empíricos que se aplicarán son, la observación, entrevistas y encuestas.

La técnica: Tormenta de ideas, Coeficiente de Kendall, Diagrama de Causas y Efectos y métodos estadísticos.

Población y muestra: El Grupo de Información y Análisis está formado por una población de 20 oficiales, tomándose el 100% para esta investigación, por lo que la población y la muestra coinciden.

La actualidad del tema se aprecia en la necesidad del trabajo en equipo para la actividad informativa analítica que tiene para el país y la institución como valor estratégico para el desarrollo y elevar los niveles de respuesta al delito que influye en el cumplimiento del encargo estatal del Ministerio del Interior.

El trabajo se distribuye en tres capítulos, el primero sobre los Fundamentos teóricos que sustentan el trabajo del Grupo de Información y Análisis, el cual está en función de argumentar los fundamentos que sustentan el trabajo del Grupo de Información y Análisis, así como la necesidad del trabajo en equipo para la

actividad informativa analítica en el Ministerio del Interior y las principales definiciones asociadas a la actividad informativa analítica en el Ministerio del Interior que componen la estructura teórica a investigar, en el segundo capítulo se mostrará los análisis de los fundamentos metodológicos para el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, su caracterización y el análisis de los métodos aplicados; el tercero es el Sistema de acciones para contribuir a desarrollar el trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis. Finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, la bibliografía y los anexos a partir de los resultados.

Capítulo 1: Fundamentos teóricos que sustentan el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis

El capítulo, desarrolla la teoría que sustenta el trabajo en Equipo del Grupo de Información y Análisis y la importancia de la misma, así como un breve análisis de las concepciones de trabajo en equipo por diferentes autores.

1.1: El Grupo de Información y Análisis. Su importancia en el Ministerio del Interior

La primera mención, quizás, recogida en la literatura occidental en cuanto a la gestión de información para convertirla en conocimiento útil para tomar decisiones inteligentes, la hace Homero en el Canto X de la Ilíada, aproximadamente a mediados del siglo IX a.n.e., dejando de lado desde luego todas las controversias en cuanto a la autoría o no de esta epopeya por el poeta en cuestión.

Para el siglo XVII con Galileo Galilei (1564-1642) y Francis Bacon (1561-1626) surge una nueva visión de cómo el hombre debería adquirir el conocimiento, generando algunos métodos y estrategias para llevar a cabo la gestión de información. Es entonces cuando nace el arsinveniendi (arte de encontrar), momento histórico en el que la preocupación por hallar mecanismos de búsqueda había de surgir para tomar forma en lo que en aquel entonces había de llamarse “Método Científico”.

En el siglo XX este fenómeno suscita un interés sustantivo durante los años en que transcurría la II Guerra Mundial. Las naciones involucradas en el conflicto, fundamentalmente Estados Unidos cuyo territorio continental no era blanco de ataque alguno, dieron especial importancia a las Investigaciones Científicas con

finés militares, lo que condujo a la comunidad de hombres de ciencias a comprender, como nunca antes, que para la creación de nuevos conocimientos hacía falta Información.

Por otra parte, durante el conflicto cientos de miles de especialistas en diferentes disciplinas encaraban la recolección y procesamiento de información de carácter estratégico de todo tipo, no solamente en función de la creación en el campo de las ciencias con fines militares, sino también para la conducción de las operaciones de las Fuerzas Armadas de las diferentes naciones involucradas en el mismo a escala global.

El procesamiento de cantidades impresionantes de información de carácter estratégico bajo esas nuevas condiciones y con objetivos que ponían en juego el destino de gran parte de la humanidad, solamente fue posible mediante un esfuerzo de grupos especialmente creados, con idea de trabajo en equipos, con una complicada y cuidadosa división del trabajo, que hicieron encarar problemas de personal, organización, administración, así como, nuevas y peculiares relaciones humanas en las organizaciones creadas para estos propósitos, las Unidades de Inteligencia Estratégica.

Las Unidades de Inteligencia Estratégica en ese momento histórico de la humanidad, al igual que ahora, cumplían la misión, entre otras, de Gestión de Información elaborando productos informativos de mayor valor como resultado del análisis, con destino a los jefes que tomaban decisiones inteligentes.

En este período y en los años inmediatos a la post guerra, que estudios posteriores han denominado precursor de la Ciencia de la Información o antecedente del surgimiento de la misma, fue desarrollándose una forma de gestionar la Información para la creación del Conocimiento y la Inteligencia, cualitativamente nueva, que incluía la capacidad de desplegar o utilizar recursos económicos, físicos, humanos y materiales de todo tipo para obtener y manejar la información para la toma de decisiones.

Este proceso extrapolado del campo militar, pero de manera ética a la gestión empresarial, extendió el uso del término “Inteligencia” hasta nuestros días a toda la actividad previa de obtener la información, filtrarla, almacenarla, analizarla y preparar los productos informativos de mayor valor agregado. (Núñez Sáez, 2001, Artículo Intranet del Ministerio del Interior) quien contrasta esa acepción del concepto Inteligencia con el que se ha manejado históricamente en la Psicología, señala que la acepción militar del término se arrastró después al mercado, a la competencia y a la actividad empresarial, generando términos como Inteligencia de Mercado, o Competitiva, o Corporativa o Empresarial; convirtiendo así una actividad, que en esencia es de Gestión de Información, y que no garantiza por sí misma la Inteligencia de la decisión (aunque si es un ingrediente importante) en “Inteligencia en sí misma”, por lo que prefiere designar a esa parte de la Gestión de Información como Sistema de Vigilancia y Comunicación con el Entorno.

Los diferentes usos que ha tenido la información a través de los tiempos denotan su importancia vital en la existencia del ser humano y la vida en el planeta tierra. Si pensamos en el desarrollo particular de cualquier organización no es posible el

análisis de ésta, si no se tiene en cuenta el tratamiento que se le da en ella a la información, en muchas organizaciones del mundo la información se trabaja a través de sistemas de análisis usando los medios de computación, en otras este mismo análisis se hace manual. Sin importar la forma de trabajar la información su análisis y valoración es importante para el avance de cualquier organización.

Una de las expresiones de relevancia de la información en el siglo XX, fue el marcado interés en la información especializada o profesional, en tanto su crecimiento e importancia para la actividad científica, tecnológica y económica adquirió progresivamente un carácter estratégico. La denominada Ciencia de la Información aparece en el escenario histórico precisamente con el propósito de centrar su atención en esa dimensión de la información y la convierte en su objeto de estudio.

Estos procesos dentro del Ministerio del Interior, están encaminados a garantizar la toma de decisiones a nivel estatal y ministerial. La información resultante, permite no sólo informar del estado del enfrentamiento, sino también influir activamente sobre el sistema de dirección para su desarrollo, perfeccionamiento y la elevación de la efectividad del propio enfrentamiento.

De ahí que la gestión de información en nuestra institución, tenga una doble finalidad: la de servir a los niveles de dirección operativa, intermedia y estratégica de la propia organización y la de mantener permanentemente informados a estos y a los más altos niveles de decisión del país.

A esta nueva concepción de la información para la toma de decisiones en nuestra Institución, se agrega el reto y las oportunidades que nos brinda el desarrollo de la

informática y las comunicaciones en el contexto de la modernización tecnológica del enfrentamiento, lo que favorece y al mismo tiempo demanda, mayor calidad en el funcionamiento del Sistema Informativo.

Tales desafíos exigen la preparación de las fuerzas que actúan dentro del Sistema, para las cuales se diseñan materiales que abarcan contenidos, orientaciones, ejercicios y soluciones que propician el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. De su asimilación y consecuente aplicación, dependerá en gran medida la efectividad en el cumplimiento de una de las misiones principales de nuestra Institución.

Para esta investigación la autora por la diversidad de materias en las que se emplea el término, se centró en el análisis de datos, información y predictivo, que en fin, son los más relacionados con este trabajo, o sea afines a la Actividad Informativo-Analítica, para poder comprender su dimensión y define el análisis de información como el examen minucioso de un problema para establecer relaciones entre los hechos y determinar sus causas, efectos y consecuencias, presuponiendo que el análisis permite investigar un problema para alcanzar un nuevo conocimiento, adquiriendo un carácter científico cuando se aplica una metodología y métodos de trabajo científicos.

El análisis predictivo, que es un área de la minería del dato que pretende extraer conocimiento que le permita predecir tendencias y patrones de comportamiento. A menudo una circunstancia desconocida de interés se va a producir en el futuro pero el análisis predictivo se puede aplicar igualmente a lo desconocido tanto en el pasado, el presente o el futuro. Por ejemplo, identificar sospechosos después de

haberse producido un crimen o un fraude con tarjeta de crédito. Lo fundamental del análisis predictivo está en identificar relaciones entre las variables explicativas y las variables predictivas del pasado de forma que se pueda escalar a lo que está por ocurrir. Es importante advertir, en cualquier caso, que la fiabilidad y usabilidad de los resultados dependerán mucho del nivel de análisis del dato y la calidad de las hipótesis.

En las normas de esta especialidad se explica que la estructuración y análisis de los datos genera la información. Son las personas las que interpretan y dan sentido a los datos seleccionados y los convierten en información, de acuerdo con su contexto. Las máquinas procesan datos, pero no pueden crear información. Si los datos no aportan nada, no informa a quién los recibe, no reducen su incertidumbre, no podría hablarse en realidad de información.

La información desempeña un papel primordial en el aseguramiento de las misiones y tareas de toda organización. El ciclo de vida de esta es un concepto que se utiliza para definir que la información es creada, pasa por diferentes etapas de desarrollo y finalmente es destruida. Existe un ciclo de vida para cada tipo de información que relaciona los procesos realizados por cada sistema de información.

Si bien durante muchos años el Ministerio del Interior cumplió con sus misiones ante el Gobierno y el Partido con un componente altamente informativo, en la actualidad se impone la necesidad de reforzar el análisis, como forma de detectar y enfrentar las tendencias principales de las actividades delictivas y enemigas, así como pronosticar su evolución y proponer soluciones.

Es por ello que el análisis de información no puede reducirse a la descomposición de la información en sus componentes y al examen minucioso de cada uno de ellos; es un proceso de investigación de los factores y actores que inciden en ese problema y de sus comportamientos probables para poder explicar y pronosticar los cursos de acción.

En la norma que pone en vigor el Sistema Informativo-Analítico se explica que esta definición puede ser aplicada al análisis operativo (el esclarecimiento de la investigación operativa de un hecho y la toma de medidas judiciales) y al análisis estratégico (la apreciación de una situación o problema y la elaboración de políticas y estrategias).

El análisis de la información lo realizamos para establecer las probabilidades en el comportamiento de las informaciones y sus posibles efectos, para disponer de elementos objetivos que permitan establecer una relación causa y efecto entre las informaciones recibidas y otros hechos o fenómenos relacionados entre ella, para conocer la intencionalidad de los actores, sus debilidades y fortalezas y actuar en consecuencia y establecer las estrategias de acción.

Como parte del Sistema Informativo-Analítico para el enfrentamiento, permite además auditar y evaluar el funcionamiento de todo el sistema, dada su capacidad para detectar fenómenos y anticipar su evolución, alertar, evaluar riesgos y amenazas y medir los resultados de las políticas públicas de seguridad.

Como proceso, el objetivo general de cualquier análisis es llegar a un juicio o criterio sobre un tema, asunto o situación para:

- Diagnosticar - Comprender el presente actual y explicar el pasado. El resultado de este tipo de análisis es un diagnóstico, apreciación o valoración.
- Pronosticar - Estimar capacidades futuras, amenazas, riesgos, vulnerabilidades y oportunidades.
- Proponer estrategias o acciones - Proponer medidas o acciones y evaluar su efectividad e implicaciones.

El análisis es una actividad estructurada y disciplinada; metódica y sistemática. En dependencia del tiempo, la habilidad y la complejidad de la tarea, se realiza, frecuentemente, de forma interactiva. Esto significa que el criterio debe ser establecido sucesivamente, del que pueden generarse respuestas a cuestiones más amplias demandantes de nuevos razonamientos y exámenes más complejos y extensos.

Una buena práctica para organizar el proceso de análisis es distribuir siempre que sea posible, los asuntos o temas por los especialistas del Grupo de Información y Análisis. Para que este se mantenga actualizado, es indispensable realizar el seguimiento y monitoreo de cada tema, lo que exige la consulta permanente de antecedentes y fuentes de diversa procedencia (pública o secreta). Esto permite comprender y construir el significado de los datos, valoraciones y otras informaciones que recibe a diario y formarse un criterio global del tema.

Para la Gestión de Información y el Análisis en el Ministerio del Interior se estableció el Sistema Informativo Analítico para el Enfrentamiento (SIAE), definido en el artículo 1 de la Orden 22 del 2014 del Viceministro Primero del Interior, como

“elconjunto integrado de las unidades organizativas vinculadas al enfrentamiento, las que interaccionan mediante un flujo y sobre la base de principios, lineamientos, métodos y procedimientos para orientar, obtener, procesar, analizar, tramitar y conservar informaciones relacionadas con la misión y funciones específicas del organismo dentro del Estado cubano”.

En esta propia norma se expone que este sistema es parte integrante del Sistema de Dirección del Ministerio del Interior y en él se establecen los objetivos, requisitos, requerimientos, métodos, medios y procedimientos de trabajo con la información y su análisis para la toma de decisiones, así como el traslado de dicha información al mando superior.

Tiene como objetivo contribuir a la dirección del enfrentamiento a las actividades subversivas, delictivas, conductas antisociales y otros fenómenos nocivos a la sociedad; participar en la evaluación del funcionamiento interno del organismo, fundamentalmente en lo relacionado con los resultados del cumplimiento de su misión principal; mantener informada a la Jefatura del Ministerio del Interior y al Mando Superior; y ayudar a cohesionar el funcionamiento de los sistemas de trabajo de las unidades organizativas que lo integran.

La Dirección de Información y Análisis Ministerial (DIAM) es el órgano rector del Sistema y ejerce la autoridad funcional sobre la especialidad en el Ministerio del Interior, en cumplimiento de lo cual establece disposiciones y lineamientos de obligatorio cumplimiento a los diferentes niveles, evalúa el desempeño informativo-analítico de las principales unidades organizativas vinculadas al enfrentamiento, y dirige y orienta la preparación de las fuerzas en esta actividad.

El Sistema Informativo Analítico para el Enfrentamiento abarca a todas las unidades organizativas de la Institución vinculadas al enfrentamiento, por lo que se desarrolla en todos los niveles, desde el oficial que realiza el trabajo en la base hasta la Jefatura del Ministerio del Interior. Todos los cargos y estructuras que obtienen, registran o procesan información, cumplen un papel en el Sistema.

La estructura del Sistema Informativo Analítico para el Enfrentamiento se constituye en cuatro niveles de dirección en correspondencia con las misiones que cumplen y las facultades para la toma de decisiones, en las que se organizan - según corresponda- estructuras especializadas informativo-analíticas. Ellos son:

a) Cuarto nivel Jefatura del Ministerio del Interior: donde se integra la información procedente de los subsistemas y otras fuentes establecidas, para proveer a la Jefatura del Ministerio del Interior y al Mando Superior.

b) Tercer nivel Órganos Ministeriales Lineales: donde se dirige, ejecuta y evalúa el funcionamiento de la actividad informativo-analítica de su competencia a nivel nacional, así como su participación en los Sistemas Ministeriales de Enfrentamiento.

c) Segundo nivel Provincial: de procesamiento de la información y primer nivel con representación de estructuras profesionales de análisis. En este nivel concurre la información proveniente de las jefaturas municipales y de los órganos provinciales lineales. Estos últimos cuentan también con una estructura profesional para la actividad informativo-analítica y trasladan en paralelo al órgano ministerial lineal de su competencia, las informaciones y valoraciones que generan.

d) Primer nivel Municipios y Regiones (Territorios): Estructura de base donde se ejecuta el primer nivel de procesamiento de información. La organización de la actividad informativa estará en correspondencia con las funciones asignadas y las características del territorio.

Los Órganos Ministeriales Globales, las Unidades de Subordinación Directa y Entidades Empresariales, que no son parte de los subsistemas de enfrentamiento, tendrán su capacidad para responder a los lineamientos informativos.

Cada nivel es un filtro donde se decide qué se eleva a la instancia superior y qué no, así como son instancias encargadas de completar la información y evaluar su exactitud. A cada una corresponde una calidad y cantidad determinada de información, la cual está condicionada por los objetivos, las decisiones y los resultados que le corresponden. En general, los diferentes tipos de decisión, según el nivel, requieren diferentes clases de información.

En síntesis, la información requerida por el nivel más bajo de una organización, difiere de la demandada por los niveles más altos. Estos últimos manejan información resumida de los niveles más bajos e información de distintas fuentes.

De esta manera, la información se resume a medida que fluye hacia arriba. De abajo a arriba, cada nivel integra los datos y la información resultante es menos detallada. De arriba hacia abajo fluye en forma de políticas, decisiones, instrucciones y tareas. La información que fluye horizontalmente tiene características similares.

El Grupo de Información y Análisis se encuentra en el segundo nivel de dirección y se rige por las normas establecidas por el Ministerio del Interior y descritas anteriormente.

La estructura organizativa del Órgano de Investigación Criminal Provincia Matanzas se expresa en el siguiente organigrama Figura 1



Figura 1: Estructura organizativa del Órgano de Investigación Criminal

Fuente: Elaboración Propia

1.2: El trabajo en grupos y equipos. Enfoques y aportes principales

“El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo...” –Margerison (2012)

“No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos”. – MagicJonson. (2015)

La formación de equipos de trabajo es un imperativo del mundo actual, ya se trate de la actividad empresarial, o de la administración pública. La formación de habilidades de dirección ha demostrado ser un requerimiento de los directivos en todas las ramas y niveles, pero los enfoques han ido variando y requieren cada vez más el empleo de la participación y la implicación, de manera que todos los involucrados se sientan partes de los procesos que se ejecuten.

Considera Katzenbach(1974) y K. Smith (1983) el Trabajo en Equipo al número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Otro de los autores que definen al Trabajo en Equipo como un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar un resultado es Fainstein Héctor (1999).

De igual forma (Díaz. S 2009) lo considera un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común, mientras Álvarez, J. (2004) como un grupo energizado que se ha comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad.

La autora de esta investigación asume el concepto de Trabajo en Equipo como el conjunto de personas que organizan con tareas en forma determinada para lograr

un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos claves del trabajo en equipo. Personas, organización y objetivo común.

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el trabajo en equipo se presentan en el tema “Grupos y Comités” que Stoner, (1996) define como “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2004) se define un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

Robbins (2016) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias, es decir, casuales y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”, mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

La autora, al tomar en cuenta los criterios de los autores antes mencionados, se adscribe a la posición de que existen diferencias entre grupo y equipo definiendo que el grupo trabaja y se limita a lograr determinados objetivos como precisa Robbins (2016) y el equipo trabaja por un esfuerzo coordinado de roles asignadas a cada uno de sus miembros para el cumplimiento de una tarea.

El estudio realizado por la investigadora, le ha permitido constatar que el trabajo en equipo ante el cumplimiento de una tarea se convierte en una necesidad para lograr unidad, cohesión, identidad, fortaleza, comunicación, pertenencia, identidad, crecimiento, democracia, desarrollo y contemporaneidad, en el grupo de información y análisis.

Según el Dr. C. Alexis Codina Jiménez (2013) en análisis de bibliografía sobre el tema identifica cuatro direcciones en las que se han producido aportes en el estudio en las últimas dos décadas:

1-Técnicas para el trabajo en equipo.

2-Comportamientos, o atributos, de equipos de alto rendimiento.

3-Proceso y etapas en la formación de equipos.

4-Roles en los equipos.

Lo más relevante, en las **Técnicas para el trabajo en equipos**, ha sido su identificación con los tipos de actividades que se desarrollan en el trabajo en grupos (equipos) y que son: la generación de ideas, el logro de consenso, analizar y reflejar los datos, la planeación de las acciones.

El **Comportamientos y atributos de equipos de alto rendimiento**, ha ocupado la atención de diferentes especialistas en los últimos años. Algunos presentan propuestas que parten de sistematizar sus experiencias y observaciones como consultores. Este es el caso de Schein (2011), que propone, entre los comportamientos que propician mejores desempeños en un equipo los siguientes: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados

parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras, elementos estos que necesita apropiarse el Grupo de Información y Análisis para el éxito de las tareas que cumple.

Entre los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo y que, por tanto, deben evitarse Schein señala: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros.

Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan Bucholz y Roth, de la Wilson LearningCorp, (2015). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran “Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento” presentando los siguientes:

- Liderazgo participativo: Crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.

- Responsabilidad compartida: Establecer un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el dirigente por la eficiencia del equipo.

-Comunidad de propósito: Todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.

-Buena comunicación: Crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.

-La mira en el futuro: Para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.

-Concentración en la tarea: Se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.

-Talentos creativos: Los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.

-Respuesta rápida: En la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Existen autores en la bibliografía consultadas que manifiestan criterios diferentes en el **proceso yetapas en la formación de equipos**.

Según Koontz-Weirich (2015) “No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones”. Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

-Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo.

-Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito. -Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales.

-Deben establecer reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;

-Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo.

-Finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz R. (2015), plantean “Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”. Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes:

Fase 1-Reclutamiento de los individuos: Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.

Fase 2-Grupos: En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.

Fase 3-Equipo: La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Uno de los aportes más importantes en el estudio del funcionamiento de los equipos en las organizaciones en los últimos años es el descubrimiento de los **roles en un equipo** que, de manera espontánea, cumplen los miembros de un equipo. El trabajo más relevante es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin en los años setenta, difundido a inicios de los ochenta y que analizan ampliamente diferentes especialistas entre ellos, Deusto (1995).

Las investigaciones de Belbin en el Management College de Henley revelaron que todos los miembros de un equipo directivo desempeñan un rol doble. Por una parte, está el rol funcional que la persona desempeña como miembro del equipo que en el caso de la investigación que se presenta pueden ser: Jefes, instructores, oficial de información y análisis, oficial estadístico, entre otros, pero, precisa Belbin, “el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada

miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza”.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos. De sus investigaciones sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, Belbin identificó ocho roles que pueden resumirse en lo siguiente:

1. Coordinador. Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.
2. Impulsor. Está lleno de energía, “empuja” a los demás para avanzar en el trabajo.
3. Creador. La persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales.
4. Evaluador. Analiza las ideas presentadas, valora sus pro y sus contra, proporciona instrumentos de análisis.
5. Realizador. Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.
6. Investigador. El que aporta ideas del “exterior” de la organización, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el “creador” pero, a diferencia de este, no aporta ideas originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas.

7. Comunicador. El más sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros. Su instinto lo lleva a crear ideas en los demás, sirve de “puente” en el manejo de conflictos.

8. Rematador. Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto.

En las investigaciones de Belbin, plantean que los equipos con desempeños más relevantes fueron los que tenían un balance relativo de los diferentes roles. La ausencia de roles como “creador” o “investigador” puede propiciar el logro de consenso más rápido, pero menor riqueza de ideas. La ausencia de “impulsores” puede generar inercia en el equipo; la de “realizador” o “rematador” puede hacer más difícil la concreción y puesta en práctica de las ideas.

Los autores Drexler, A y D. Sibbet (1992), que durante años han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y miembros de equipos para mejorar su desempeño, en su “Guía para las Mejores Prácticas del Equipo”, transitan por siete etapas en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

1. **Orientación.** ¿Por qué estoy aquí?
2. **Creando confianza.** ¿Quién es usted?
3. **Aclaración de metas/roles.** ¿Qué estamos haciendo?
4. **Compromiso.** ¿Cómo lo haremos?
5. **Operacionalización.** ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?

6. **Alto desempeño. Hurra.** (Logro de los objetivos).

7. **Renovación.** ¿Por qué y cómo continuar?

La autora de esta investigación considera las etapas de formación definidas por Drexler, A y D. Sibber (1992) ya que las mismas responden a la labor que realiza el Grupo de Información y Análisis del Órgano de Investigación Criminal del Ministerio del Interior.

1.3: La importancia del trabajo en equipo para la Actividad Informativa Analítica en el Grupo de Información y Análisis

Hoy más que nunca, los diferentes procesos de dirección y de mando en todo sistema organizativo e institucional están indisolublemente ligado al componente informativo - analítico para dar cumplimiento a su encargo estatal, sin el cual ninguna de sus actividades se pueden lograr con la calidad y la efectividad que se imponen antes los retos de los nuevos escenarios operativos y estratégicos en el ejercicio de su gestión, en particular las acciones para el desarrollo del trabajo de prevención y enfrentamiento especializado al fenómeno de la criminalidad, unido a la necesaria comprensión que sobre esta temática debe existir por parte de los órganos y líneas que lo integran.

La labor informativo – analítico, no solo permite establecer la interrelación y la vinculación con los diversos subsistemas que en ella intervienen, tanto en el plano lineal como vertical de dirección, sino también influye decisivamente en el funcionamiento coherente del sistema como actividad especializada que posibilita un nivel y un grado de organización con alcance ministerial, además, de la efectiva

evolución en la elaboración de inteligencia para la toma de decisiones por parte de los Jefes a sus diversas instancias en correspondencia con los resultados proyectados que necesariamente se deberán convertir en impactos de transformaciones concretas para el trabajo específico.

Cuando se trabaja en equipo eficazmente, aparece la sinergia, es decir, la unión de energías constructivas. Esto provoca que los esfuerzos realizados por los miembros del Grupo de Información y Análisis se potencien, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficiencia en los resultados de los procesos que se conducen.

Para el Grupo de Información y Análisis un buen trabajo en equipo se consigue con una buena comunicación, coordinación, complementariedad, el equilibrio entre las tareas de cada individuo, confianza y compromiso, lo que se conoce en la literatura científica como las **5 “C”**.

El Grupo de Información y Análisis y el trabajo en equipo que este pueda lograr, representa beneficios que pueden aplicarse en el ámbito del Órgano de Investigación Criminal favoreciendo:

La **creatividad y el aprendizaje** que permite crear soluciones más efectivas a los problemas, ayuda a compartir conocimiento y estimula el aprendizaje individual y del grupo.

Mezcla fortalezas complementarias permitiendo a los **talentos** de cada del equipo se complementen para crear un producto final que no podría haberse conseguido individualmente.

Reduce el estrés porque disminuye la carga de trabajo individual y se reparten las responsabilidades entre los miembros del Grupo de Información y Análisis.

Mejora el desempeño al permitir que los miembros del grupo se centren en lo que mejor saben hacer, no tienen que preocuparse por trabajos o tareas que no dominan, lo que ayuda a producir un trabajo de mejor calidad e incrementa la productividad en cada uno de los procesos que se realizan en el Grupo de Información y Análisis.

Aumenta la eficiencia y la productividad al permitir que cada integrante se centre en su especialidad y la colaboración permite que cada uno maximice su potencial en la tarea que domina, significando que trabajar en equipo necesita un período en el que se establecen las relaciones interpersonales.

Si el Grupo de Información y Análisis quiere que el trabajo en equipo aporte los beneficios que se mencionan en el párrafo anterior, es necesario que los oficiales que realizan la actividad trabajen como un todo. Para un buen trabajo en equipo, en los Órganos del Ministerio del Interior, se debe:

- Construir confianza
- Establecer objetivos comunes
- Crear sentido de pertenencia

- Involucrar a la gente en la toma de decisiones
- Buscar el entendimiento entre partes
- Impulsar la comunicación
- Aprovechar la diversidad
- Celebrar los éxitos del grupo
- Favorecer el compromiso mutuo y la responsabilidad compartida

Las características del trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis deben dirigirse: al establecimiento de objetivos precisos y el desarrollo y la cooperación entre los miembros del equipo y, el desenvolvimiento de un proceso que ayude a tomar una decisión a los Jefes debidamente fundamentada para la obtención de resultados positivos. También, es esencial en un trabajo de equipo la presencia del Jefe que sepa conducir el equipo, él mismo debe de mostrar confianza, trazar una orientación para el futuro y, movilizar a las persona para concretizar los objetivos.

Los Jefes de los Grupos de Información y Análisis deben evitar la distracción entre los miembros del equipo lo que resulta una pérdida de tiempo, choque de personalidades, dificultad en las distribución equitativa de las funciones y, puede existir la falta de productividad por parte de alguno de los miembros dificultando el cumplimiento del objetivo planteado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de suma importancia que entre el equipo de trabajo del Grupo de Información y Análisis exista un buen nivel de coordinación, armonía, solidaridad, comprensión y buenas relaciones entre los miembros para el

correcto funcionamiento del equipo y, de esta manera poder alcanzar el objetivo planteado, en nuestro caso específico lograr realizar valoraciones, evaluaciones, análisis de los fenómenos con un acabado final que permita al Jefe tomar decisiones correctas y aceptadas en su función de dirección.

Conclusiones

En relación al Capítulo 1, sobre los fundamentos teóricos que sustentan el Trabajo en Equipo en el Grupo de Información y Análisis se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- El estudio sobre los fundamentos teóricos realizados acerca del Trabajo en Equipo en el Grupo de Información y Análisis para la actividad Informativa analítica permitió apreciar este proceso y sus transformaciones hasta la fecha, lo cual permitió a la autora de este trabajo identificar una serie de particularidades que los caracteriza actualmente a nivel internacional y en Cuba.
- A partir de asumir la importancia del Trabajo en Equipo en el Grupo de Información y Análisis se considera que se debe desarrollar desde un enfoque participativo, en correspondencia con las normativas establecidas y el contexto actual, en función de lograr mayores resultados que necesariamente deberán convertirse en impactos de transformaciones para el trabajo específico.

- El estudio bibliográfico realizado en la investigación permitió a la autora establecer diferencias entre grupo y equipo asumiendo la posición de trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis.

Capítulo 2: Análisis de los fundamentos metodológicos para el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.

En el presente capítulo se inicia con la caracterización y posteriormente se realiza un análisis de los fundamentos metodológicos con relación al problema abordado en esta investigación, constituido por las teorías y conceptos que se fueron interrelacionando durante la realización de la etapa investigativa que sustentan el estudio para el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.

2.1: Caracterización del Grupo de Información y Análisis.

El Grupo de Información y Análisis, es una unidad organizativa, con que cuenta el Órgano de Investigación Criminal, para procesar toda la información útil para la toma de decisiones por los Jefes.

El mismo asume como **misión**: Garantizar el tratamiento a la información recibida, con rapidez, oportunidad y calidad, para la toma de decisiones de los jefes.

La **visión** del grupo: Es una unidad organizativa, con un eficaz funcionamiento de su estructura, que posee especialistas con una elevada preparación en información y análisis, nivel profesional y elevada preparación política e ideológica, para garantizar la calidad en el tratamiento a la información, en función del cumplimiento del objeto social de nuestra institución.

Desde la creación del Grupo de Información y Análisis del Órgano de Investigación Criminal, ha contado con una plantilla de oficiales, para garantizar el cumplimiento del procesamiento de la información. Esta plantilla en dependencia de las estructuras organizativas que ha tenido el órgano ha variado. A partir de la revisión

documental, de actas de controles y expedientes personales, de entrevistas a jefes y a los propios miembros del Grupo de Información y Análisis, se pudo establecer un diagnóstico de la plantilla actual, la cual tiene las siguientes características.

El 100% de la plantilla orgánica, son mujeres y militares.

El 10% están comprendidas entre las edades de 20 – 30 años, el 40% entre 30 – 40 años y el 50% posee más de 40 años de edad.

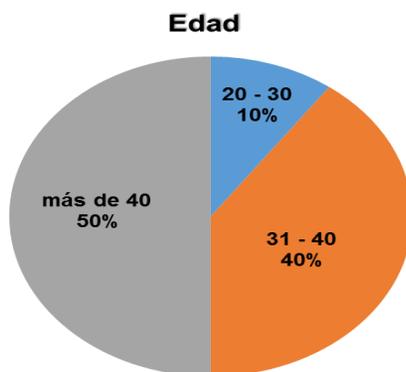


Figura 2: Rango de edades de los especialistas del Grupo de Información y Análisis

Fuente: Elaboración Propia

El 55% poseen nivel escolar universitario, el 45% posee nivel escolar medio superior, de estos ninguna se encuentra incorporada a los estudios para alcanzar el nivel superior.

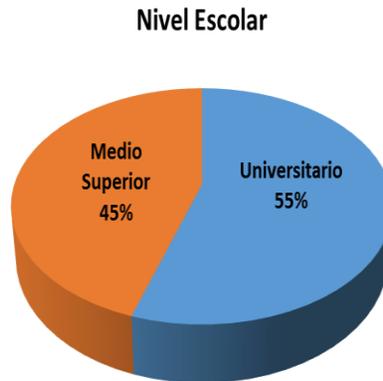


Figura 3: Nivel escolar de los especialistas del Grupo de Información y Análisis

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la preparación especializada en información y análisis, necesaria para un mejor desempeño en el puesto de trabajo, el 55% la poseen y el 45% no poseen esta preparación.



Figura 4: Preparación especializada en la actividad informativa-analítica

Fuente: Elaboración Propia

El 65% de la plantilla tiene hasta 5 años de experiencia en el cargo, el 5% posee menos de 10 años de experiencia y el 30% posee más de 10 años de experiencia en el cargo.

El 30% de la plantilla orgánica tiene nivel superior especializado en instrucción penal, el 5% posee nivel básico y el 65% no posee ninguna preparación especializada de instrucción penal, lo que limita el conocimiento de la información que procesan.

Preparación en la especialidad de Instrucción Penal



Figura 5: Preparación en la especialidad en Instrucción Penal.

Fuente: Elaboración Propia

2.2: Análisis de los métodos aplicados

Fundamentos metodológicos empleados

La investigación se rige por el enfoque dialéctico materialista ello determina la selección y aplicación del resto de los demás métodos de la investigación que se emplean en este trabajo. Para la realización de la investigación fue utilizada una concepción investigativa integral, al expresar la unidad entre lo empírico y lo teórico y lo cualitativo y lo cuantitativo. Con este fin fue utilizado un sistema de **métodos teóricos y empíricos**, así como **métodos estadísticos** para recoger, procesar, analizar y valorar información.

Para el desarrollo de las indagaciones teóricas y empíricas se aplicaron los siguientes **métodos**:

Dentro de los **métodos teóricos** que se utilizaron en la investigación podemos señalar el **histórico-lógico**, lo histórico está vinculado al desarrollo del objeto de estudio en sus diferentes momentos, mientras que lo lógico se dirige hacia el análisis de la estructura interna de dicho objeto para desentrañar su funcionamiento. Ambos tienen en común que van dirigidos a estudiar el desarrollo del objeto; pero centrando su atención en aspectos diferentes.

Es imposible estudiar un fenómeno sin acudir a su historia, a su desarrollo evolutivo, para determinar las principales tendencias que se han manifestado en los diferentes momentos de ese desarrollo; pero junto a ello es necesario brindar atención a la estructura propia del fenómeno en un momento dado, determinando la lógica de sus manifestaciones en relación con el marco en el cual se encuentra ubicado.

Este método permitió en la tesis definir la historia y el manejo en el mundo de los Grupos de Información y Análisis y su evolución hasta llegar a Cuba, así como el contexto en el que surgen en el Ministerio del Interior.

El método del análisis y la síntesis. Se asumen como procesos cognitivos y lógicos del pensamiento. En este caso particular se erigen como métodos para la investigación científica. El análisis es un proceso lógico e intelectual que permite descomponer un todo integrado y complejo en sus partes o cualidades esenciales que lo forman. La síntesis, es un proceso lógico inverso, integra las partes

previamente analizadas y permite descubrir regularidades y relaciones esenciales entre elementos y fenómenos de la realidad. Ambos procesos conforman un par dialéctico que excluyen y complementan. Pueden predominar de manera alternativa en una investigación en relación con la tarea cognoscitiva que se esté desarrollando.

Se emplea para cumplimentar tareas relacionadas con la elaboración del fundamento teórico, lo cual requiere un procesamiento de la información que se obtiene de la revisión de las fuentes, en particular del trabajo en equipo de los Grupos de Información y Análisis y se emplea también en el procesamiento que realiza el investigador sobre los datos, relaciones y regularidades que se extraen del diagnóstico de los miembros del grupo, utilizándose para procesar la revisión de documentos ministeriales que rigen el trabajo de los Grupos de Información y Análisis en el Ministerio del Interior. Estos métodos se emplean en cada fase de la investigación, ya que toda información, independientemente de su naturaleza, necesita ser procesada, interpretada y expuesta, para ello, se requiere del empleo de dichos métodos.

También podemos mencionar que el análisis como operación lógica consiste en la descomposición del todo en sus partes, relaciones y componentes. Su utilización permitió analizar, interpretar y procesar la información recopilada relacionada con el trabajo de los Grupos de Información y Análisis y de forma simultánea con el método de inducción-deducción dentro de una dinámica interactiva con el objetivo de fundamentar el problema y su estructura metodológica conceptual.

Con el uso del método **revisión documental** se constató los aspectos del trabajo de los miembros del Grupo de Información y Análisis en el desempeño de sus funciones. Se apreció las problemáticas del Grupo de Información y Análisis, en las actas de los despachos y sesiones de trabajo realizadas. La revisión documental se encaminó al archivo del Órgano de Investigación Criminal, donde se obtuvo los expedientes personales de los miembros del grupo para ver desde un inicio la labor que desempeñan en la actualidad, también las actas de los controles de los últimos 5 años donde se reflejan deficiencias en el funcionamiento del Grupo de Información y Análisis.

Otra vía de la revisión documental utilizada fueron los aspectos normativos, jurídicos y legales acerca de los reglamentos que rigen el trabajo de los Grupos de Información y Análisis. Mediante la revisión que se realizó en este tiempo se pudo apreciar que los jefes no utilizan adecuadamente estos reglamentos.

La **tormenta de ideas** se realizó con el fin de obtener información:

Se explica a los jefes que son miembros del Consejo de Dirección en qué consiste esta técnica:

- ¿Qué es? La lluvia de Ideas (*Brainstorming*) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, donde se pueden expresar los criterios libremente en las tarjetas.
- ¿Cuándo se utiliza? Cuando exista la necesidad de liberar la creatividad de los equipos; generar un número extenso de ideas; involucrar a todos en el proceso; identificar oportunidades para mejorar.

- ¿Cómo se utiliza? Los participantes piensan las ideas, pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Posteriormente se utilizó el método de los expertos de Kendall para detectar los principales problemas que afectan el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.

Se tomaron para la aplicación del método los siguientes expertos.

1. Jefe Órgano
 2. Segundo Jefe de Órgano
 3. Jefe Grupo de Coordinación y Apoyo
 4. Jefe Unidad de Delitos contra la Seguridad del Estado
 5. Jefe Unidad de Delitos Comunes
 6. Jefe Criminalística
 7. 1er Oficial de Cuadros y Personal
- **Método Kendall:** consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada

integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

- 1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
- 2. Sumatoria de todos los valores por fila.
- 3. Cálculo del coeficiente (T).
- 4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
- 5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.
- 6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
- 7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).
- $W = 12\Sigma\Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$ concordancia y el estudio es válido.
- **K**: número de características.
- **m**: número de expertos.

- Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Método del coeficiente de Kendall

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7			
Falta de preparación de los oficiales en la actividad informativa analítica.	2	3	2	1	1	3	2	14	-13,8	190,44
Las tareas no se distribuyen equitativamente	4	4	5	5	4	5	5	32	4,2	17,64
Falta de empatía en el equipo.	5	5	4	4	5	4	4	31	3,2	10,24
No se trabaja en equipo	1	1	1	2	2	1	1	9	-18,8	353,44
No se explota la potenciales de TIC	6	7	6	6	7	6	6	43	15,2	231,04
Calidad de la información recibida	3	2	3	3	3	2	3	19	-8,8	77,44
Falta de integración con el resto de las líneas operativas.	7	6	7	7	6	7	7	47	19,2	368,64
								195		1248,88

Figura 6: Tabla del coeficiente de Kendall

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

$$m = 7k = 7$$

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij} = \frac{1}{7} * 195 = 27,8$$

$$\Delta = \sum A_{ij} - T$$

$$\Delta_1 = 14 - 27,28 = -13,8 \Delta_2 = 32 - 27,28 = 4,2$$

$$\Delta_3 = 31 - 27,28 = 3,2 \Delta_4 = 9 - 27,28 = 18,2$$

$$\Delta_5 = 43 - 27,28 = 15,2 \Delta_6 = 19 - 27,28 = 8,8$$

$$\Delta_7 = 47 - 27,28 = 19,2$$

$$\frac{m^2 * (k^2 - k)}{12 * \sum \Delta^2}$$

$$W = \frac{12 * 1248,88}{7^2 * (7^3 - 7)} = 14986,56 / 16464$$

$$W = 0.91$$

$W \geq 0.50 \rightarrow$ Por lo tanto hay concordancia y el estudio es válido.

Los problemas de mayor prioridad elegidos por los expertos son:

1. No se trabaja en equipo.
2. Falta de preparación de los oficiales en la actividad informativa analítica.
3. Calidad de la información recibida.

Finalmente se realizó un **Diagrama Causa-Efecto**, que es una técnica que muestra relación entre una característica de calidad y los factores que la determinan. Esta técnica se conoce como diagrama de Ishikawa.

Se determinan las causas que provocan el efecto, después cada una de estas se subdividen en causas y así sucesivamente hasta relacionar todos los factores que pueden provocar el efecto.

Pasos:

- 1- El efecto: puntos fuera del límite de control o puede provenir de un diagrama de Pareto, etc.
- 2- Representar el efecto en el extremo derecho.
- 3- Se seleccionan los eventos causales o causas de primer orden que provocan efecto y trazan flechas simples o ramas. Método de expertos, gran expansión. Esta primera expansión debe tener como mínimo de 1 a 6 causales.
- 4- En cada evento causal se colocan los factores detallados que constituyen las causas reales. Primera pequeña expansión, tormenta de ideas.
- 5- Realizar segunda pequeña expansión en las sub causas anteriores. Para esto se trazan pequeñas ramas realizándose tantas veces como sean necesarias hasta que todas las causas de mayor orden estén representadas y se obtiene el diagrama causa-efecto segunda expansión.

Esta técnica estuvo dirigida a determinar las causas principales que afectan con mayor intensidad el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.

Seguidamente se realiza el diagrama causa–efecto el cual aparece en la **Figura 7**

Diagrama Causa-Efecto, donde se reflejan las principales causales que inciden negativamente en el proceso informativo analítico en el Grupo de Información y Análisis.

Para determinar las sub-causas de cada uno de estos ítems se realiza una tormenta de ideas a partir de una rueda libre, dando como resultados las siguientes:

1. Falta de comunicación entre los integrantes.
2. Motivación por la tarea.
3. Carencia de cursos de información y análisis
4. Rapidez de la información
5. Completamiento de la información
6. Oportunidad de la información

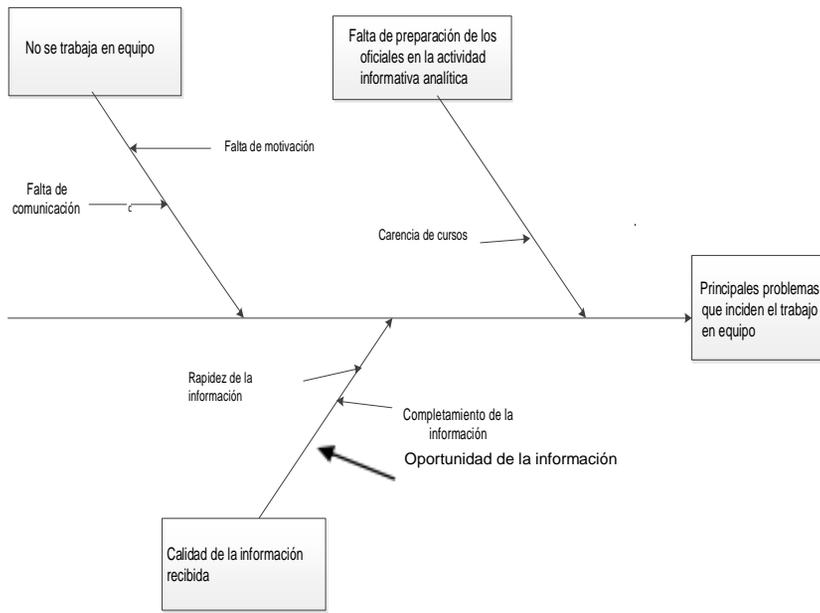


Figura 7: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración Propia

El método de la observación, se entiende como el registro visual de lo que ocurre en una situación real, en un fenómeno determinado, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto. Sin embargo, para que este cumpla con los requisitos de validez y confiabilidad, debe ser bien planeada, conducida de manera hábil y sistemática, así como tener la destreza para el registro de los datos, diferenciando los aspectos significativos de los que no lo son.

En esta tesis se emplea la observación para consignar regularidades de la Actividad Informativa-Analítica directa u otras actividades que tengan como objeto caracterizar el desempeño del Grupo de Información y Análisis.

El método fue realizado con el objetivo de complementar información que posteriormente sirviera para el necesario proceso de triangulación de resultados e interpretación.

Los métodos de interrogación. Son aquellos que permiten obtener información a través de las respuestas a preguntas directas a los sujetos incluidos en la muestra de la investigación. Aquí se incluye la encuesta y la entrevista.

El uso de la encuesta y la entrevista se dirige a obtener información sobre cómo es el trabajo del Grupo de Información y Análisis, para llevar adelante el cumplimiento con calidad del procesamiento de la información, para la toma de decisiones de los jefes.

Resultados de la aplicación de las entrevistas realizadas a los Jefes que atienden el Grupo de Información y Análisis.

Con el objetivo de obtener información sobre el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, para el desempeño de sus funciones, se entrevistaron 7 directivos quienes ofrecieron sus valoraciones sobre la marcha de este proceso. Anexo 1

Ellos son:

1. Jefe Órgano
2. Segundo Jefe de Órgano
3. Jefe Grupo de Coordinación y Apoyo

4. Jefe Unidad de Delitos contra la Seguridad del Estado
5. Jefe Unidad de Delitos Comunes
6. Jefe Criminalística
7. 1er Oficial de Cuadros y Personal

Los directivos entrevistados dirigen el trabajo de dirección del Órgano de Investigación Criminal y por consiguiente el proceso informativo analítico que realiza el Grupo de Información y Análisis en los últimos tres años, con experiencia en esa labor.

Los resultados que arrojó la entrevista a los directivos del Órgano de Investigación Criminal, son los que a continuación ofrecemos:

- El 100% de los entrevistados plantean que la preparación de los especialistas no es suficiente en lo referido al análisis y procesamiento de la información, que hay que lograr sistematicidad en intercambios de experiencias entre especialistas de la institución para así lograr un cumplimiento efectivo del encargo estatal.
- El 100% de los directivos consideran que los integrantes del Grupo de Información y Análisis deben poseer preparación de la especialidad de Instrucción Penal, el 80% considera que es necesario conocer las normativas que rigen el trabajo informativo analítico, y el 60% coinciden que deben poseer habilidades en el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- El 90% consideró que para desarrollar el trabajo en equipo se debe tener entre sus miembros complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

- El 70% de los entrevistados manifiestan que el componente más afectado en el proceso informativo-analítico es el completamiento de la información y el 30 % la oportunidad de la información, teniendo en cuenta que con ello se logra que el producto final cumpla con la metodología establecida y favorezca la toma de decisiones.
- El 100% de los encuestados coinciden que la irregularidad que más se manifiesta en el desempeño de los especialistas del Grupo de Información y Análisis es la falta de coordinación en el tratamiento a la información.

Además, los entrevistados manifiestan que las principales cuestiones que inciden en el desempeño de los especialistas son las siguientes:

- Falta de dominio de las normativas ministeriales y provinciales que regulan el trabajo Informativo-analítico en el Grupo de Información y Análisis.
- No integran las respuestas de las preguntas básicas para conformar la información. (Quién, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué).
- No se aprovechan las oportunidades que brinda para el procesamiento de la información el uso de las Tecnologías, las Informáticas y las Comunicaciones. (TICs)

Resultados de las encuestas realizadas a los miembros del Grupo de Información y Análisis.

Con la finalidad de adquirir información acerca del trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, se aplicaron varios instrumentos, entre ellos: se realizaron encuestas al 100% de los especialistas.

En el anexo 2 puede apreciarse que en la muestra seleccionada de especialistas, el 55 % es graduado de nivel universitario y el 45% es graduado de nivel medio superior.

Los datos obtenidos demuestran que el 10% del total de los especialistas que laboran en el Grupo de Información y Análisis se encuentran en el rango de 20-30 años de edad. La edad promedio que prevalece se encuentra entre los 25-45 años, como se aprecia existe un 90 % de los especialistas en este rango de edad, cuyo período es más favorable en el orden de su experiencia profesional

El 65 % de los encuestados consideran su preparación en información y análisis de regular, lo cual permite vincular estos resultados con el desconocimiento que manifiestan los especialistas del Grupo de Información y Análisis de las funciones inherentes a su cargo, reflejándose de la siguiente forma: el 5 % conocen una sola función, en este caso, el procesamiento de la información, el 80 % se refiere a dos funciones o más, que incluyen la anteriormente dicha y la otra: tramitar la información, y el 2 % no mencionaron ninguna de las funciones.

Los encuestados destacan, que el 10% conocen solo una de las exigencias para que la información esté completa, el 80% conoce más de unas y el 10 % no menciona ninguna.

En cuanto al empleo de las tecnologías de la información y la comunicación los especialistas manifestaron en las encuestas aplicadas que un 75 % la utilizan y un 25 % las utilizan a veces.

Los especialistas del Grupo de Información y Análisis consideran en un 50% el trabajo en equipo, el 40 % destacan la importancia del conocimiento de la

especialidad de Instrucción Penal y el 10% la preparación para la actividad informativa analítica.

Lo anterior se corrobora en la observación al desempeño del Grupo de Información y Análisis, se observaron en 23 ocasiones el trabajo práctico de los especialistas que laboran en dicho grupo. Anexo 3

En el 89% de las visitas realizadas al Grupo de Información y Análisis se pudo constatar que los especialistas no utilizan para su trabajo específico las normativas establecidas en el Manual de Funcionamiento de la Especialidad, además no trabajan por las concesiones establecidas en los objetivos de trabajos del Plan Anual. Esto está provocado por el desconocimiento que poseen los especialistas de lo regulado por el organismo superior.

En el 69 % de las vistas realizadas observamos que los integrantes del grupo utilizan un estilo de trabajo empírico por el conocimiento que poseen de la especialidad abalada por la experiencia en la actividad operativa y en un 10% de los casos más comunes utilizan la metodología establecida.

Se apreció en la práctica de las visitas al Grupo de Información y Análisis, que los integrantes del grupo utilizan la consulta de forma reiterada sobre procedimientos a otros especialistas de las líneas operativas, lo que demuestra falta de dominio e independencia en su trabajo específico.

La visita de observación al Grupo de Información y Análisis también expresó que es insuficiente el uso de las tecnologías de la información y la comunicación; su empleo no se explota a la medida de la necesidad operativa, no utilizan los gráficos y las infografías, que ayudan al ahorro de tiempo y a la lectura del destinatario. Destacan la utilización del SAJO, SISDED y el SUIN y sin embargo no aprovechan las bondades de los

sistemas operativos del resto de las líneas de enfrentamiento como son el SADEP y SCOREPUS.

En el 100% de las visitas realizadas al grupo se apreció que no se logra el trabajo en equipo ante una tarea determinada evidenciándose la necesidad de asumir por cada miembro del equipo ciertos roles y que se apoyen y complementen mutuamente de tal modo para que la tarea en ejecución sea cumplida con éxito y calidad.

Se estableció las necesidades a través de la revisión documental, para el desempeño de sus funciones como especialista de información y análisis, manifestándose lo siguiente:

- El 65 % necesita preparación en la especialidad de Instrucción Penal para enfrentar la actividad informativa analítica.
- Un 51,2% aboga por profundizar en el conocimiento de las normativas del trabajo informativo-analítico.
- El 90 % realizar entrenamientos para crear habilidades que les permita desarrollar el trabajo en equipo.

Conclusiones

Con la realización del Capítulo 2 sobre los análisis de los fundamentos metodológicos de trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, se pudo arribar a las siguientes conclusiones.

- Se analizó el estado actual del Grupo de Información y Análisis para el cumplimiento de sus funciones.
- La autora considera que es importante tener en cuenta que para los miembros del Grupo de Información y Análisis, el dominio y conocer a plenitud la misión, la visión y la importancia que tiene el trabajo en

equipo, para el funcionamiento de esta unidad organizativa, para garantizar su encargo estatal.

- Se debe proponer un sistema de acciones, para así poder superar todas las causas que afectan el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, logrando el correcto funcionamiento del mismo.

Capítulo 3: Sistema de acciones para contribuir a desarrollar el trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis.

En este capítulo se aborda algunos criterios sobre el sistema como resultados científico que constituyen punto de partida para la elaboración del Sistema de Acciones para lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, perteneciente al Órgano de Investigación Criminal.

3.1 Algunos criterios sobre el sistema como resultado científico

Acerca del significado etimológico de la palabra sistema se han escrito, entre otras cuestiones, las siguientes:

- *“Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a un fin.”* (Océano, 2000, p.706)
- *“(Del lat. *systema*, y este del gr. *σύστημα*). Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. /Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.”* (Diccionario de la Lengua Española, 2003)
- *“Un sistema ([lat.systema](#), proveniente del griego *σύστημα*) es un conjunto ordenado de elementos interrelacionados e 2 entre sí.”* (Wikipedia, 2008)

Una definición vinculada a la investigación científica asume el sistema como el *“Conjunto de elementos reales o imaginarios diferenciados no importa por qué medios, del mundo restante. Este conjunto es un sistema si:*

1) están dados los vínculos que existen entre sus elementos,

2) cada uno de los elementos dentro del sistema se considera indivisible,

3) *el sistema interactúa como un todo con el mundo fuera del sistema,*

4) *Durante su evolución en el tiempo este conjunto se considera un mismo sistema.” (La dialéctica..., 1985)*

Varios autores consultados al referirse al tema coinciden en que el sistema está compuesto por un conjunto de elementos que se encuentran en un nivel de interdependencia de modo que un cambio en uno implica modificación en los restantes. (Bertalanffy, 1920; Levi Strauss, 1930 Carlos Marx, 1848), entre otros. Los mismos afirman que cada una de las partes posee sus cualidades, al declarar que pueden ser independientes sin embargo, su integración se expresa en una unidad determinada por un objetivo o fin supremo.

La definición del concepto sistema “evoca en parte el esquema de un número determinado de objetos unidos por un determinado tipo de vínculo .Mediante los conceptos de elemento, parte, totalidad, representándose el aspecto discontinuo o de existencia separada, del sistema y de su pluralidad, separación que se supera mediante los conceptos de enlace, vínculo, interacción, etc.” Lo que significa que el sistema no es un simple conjunto de elementos, sino que estos elementos están interconectados y logran su integridad debido a esa interconexión que se establece entre ellos.

Por su parte, García Ojeda cita a F.F. Korolev, "Sistema es el complejo de elementos que se encuentran en interacción mutua, es la multitud de objetos, junto con las relaciones entre los objetos y sus atributos" y seguidamente cita a Durasievich, Y. Stepanian, L.M. "Al sistema lo caracterizan la integridad, la acción mutua de los elementos y las relaciones que condicionan la estructura del sistema como un todo. Otro de los autores como Valle Lima (2007)

plantea que “el sistema se entenderá como un conjunto de componentes lógicamente interrelacionados que tienen una estructura y cumple ciertas funciones con el fin de alcanzar determinados objetivos”.

El sistema como resultado científico-pedagógico, según De Armas Rodríguez y otros(2004), es “una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de la estructura de determinado sistema pedagógico real (aspectos o sectores de la realidad) y/o la creación de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad”.

El sistema como resultado científico-pedagógico, según De Armas Rodríguez y otros(2004), es “una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de la estructura de determinado sistema pedagógico real (aspectos o sectores de la realidad) y/o la creación de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad”.

En todas estas definiciones de sistema existen elementos comunes:

El sistema lo componen elementos interconectados lógicamente.

- Poseen una estructura.
- Su transformación da origen a otro nuevo.
- Siempre dirigido a un fin determinado.

Teniendo en cuenta los criterios de estos autores, en esta investigación, la autora define sistema de acciones a un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazos, que poseen componentes interrelacionados con el fin de lograr el trabajo en equipo del grupo de información y análisis.

El sistema de acciones para lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, se estructuró siguiendo los criterios de Valle Lima (2010).

Estructura del sistema para lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, del Órgano de Investigación Criminal.

- Objetivos
- Funciones
- Componentes
- Estructura (Relaciones entre los componentes y su jerarquía)
- Sugerencias metodológicas
- Vías de control.

3.2 Sistema de Acciones para lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, del Órgano de Investigación Criminal.

Objetivo General del Sistema de Acciones.

El objetivo del sistema de acciones es lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis del Órgano de Investigación Criminal, para prever los posibles cambios que se requieren, en aras de poder influir de manera más efectiva en los resultados de dicho proceso.

Función General del Sistema de Acciones.

El siguiente sistema tiene la función de lograr a través de técnicas, que los miembros del Grupo de Información y Análisis, asuman el trabajo en equipo, como vía para alcanzar niveles superiores en la actividad informativo-analítica.

Los componentes que intervienen en el Sistema de Acciones son:

- Órgano de Investigación Criminal.
- Órgano de Información y Análisis.
- Jefes de Órganos y Especialidades de las líneas de enfrentamiento.

La relación entre los componentes se expresan a través de la labor rectora de Órgano de Investigación Criminal que es quien coordina directamente con el Órgano de Información y Análisis y este a su vez coordina e informa a los Jefes de Órganos y Especialidades, la labor que deben realizar con el trabajo informativo analítico en la provincia.

Representación gráfica de la relación entre los componentes que intervienen en el sistema de acciones:

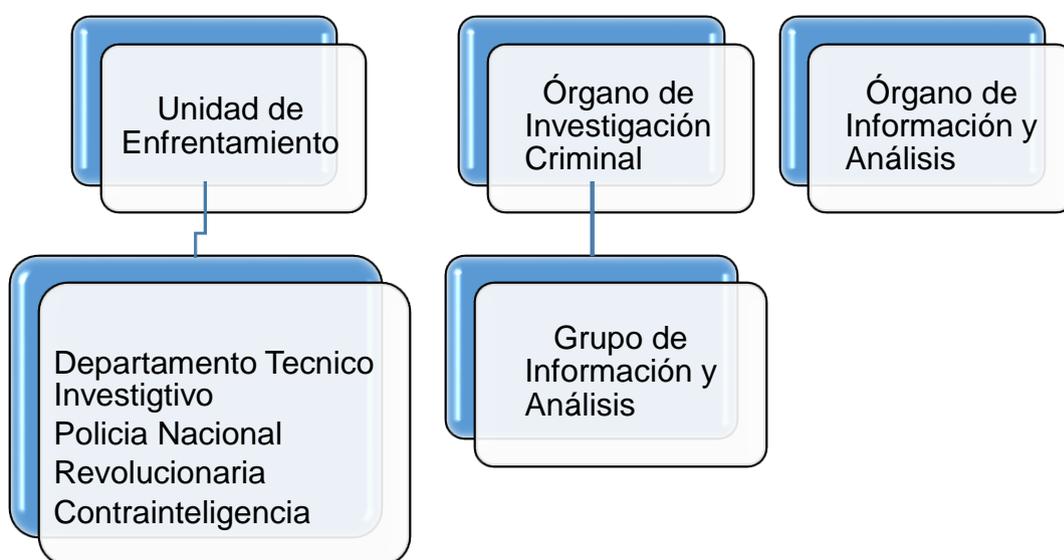


Figura 8: Componente del Sistema de Acciones

Fuente: Elaboración Propia

Sistema de acciones para desarrollar el trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis

Objetivos	Acciones	Sugerencias Metodológicas	Fecha de Cumplimiento	Responsables	Vías de Control
Preparar a los oficiales en la actividad informativo analítica	Desarrollar cursos de preparación con el objetivo de incrementar conocimiento en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ normas establecidas y documentos rectores. ✓ Ciclo y requisitos de la Información. ✓ Gestión de la Información. ✓ Determinación de Causas y 	Los integrantes del grupo a través de los cursos, adquieren conocimiento y habilidades para el desempeño de sus funciones y lograr el trabajo en equipo en el grupo de información y análisis.	Primera quincena de noviembre 2019	Jefe Grupo de Información y Análisis, Especialista de Órgano de Información y Análisis	Registro de asistencia a los cursos. Despacho individual con cada integrante del Grupo de Información y Análisis.

	condiciones que identifiquen problemáticas para realizar alertas al nivel superior.				
	Impartir posgrado de investigación criminal y el uso de sistemas automatizados y Base de Datos	Se preparan a los miembros del grupo de información y análisis en el uso de diferentes sistemas automatizados como son: SAJO, SICAS, ATENAS INTERNET, STOPCRIM, SISDED SABIO, SUIN, SCOREPLUS y SADEP en función de apoyar el proceso informativo analítico y desarrolla la responsabilidad individual en el trabajo en equipo, ante una tarea asignada	Segunda quincena de noviembre 2019	Jefe Grupo de Información y Análisis, Jefe Grupo Inteligencia Criminal	Revisión del documento control de clases y de egresados
	Realizar entrenamientos en el puesto de trabajo dirigidos a las	Se entrena a los miembros del grupo de información y análisis, a utilizar eficientemente, las herramientas informáticas a su alcance en el puesto de	Primera quincena de diciembre 2019	Jefe Grupo de Información y Análisis, Especialistas	Control de matrícula de entrenamiento, evaluaciones

	bondades de la utilización de herramientas informáticas	trabajo (Windows, Excel, Access, Correo, INTRANET)		del Órgano Informática, Comunicaciones y Cifras.	individuales a los miembros del Grupo de Información y Análisis
Lograr el desarrollo de técnicas de trabajo en equipo	Realizar la técnica de generación de ideas ante una tarea asignada al grupo de información y análisis	Se empleará en este caso la tormenta de ideas (brainstorming), donde a partir de un ejemplo de un caso específico, cada miembro del grupo, escribirá en una hoja de papel, su opinión de cómo resolver la tarea planteada, donde se dé respuesta al ¿Por qué(para identificar las causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones).	1 era de enero 2020	Jefe Grupo de Información y Análisis	Evaluaciones individuales a los miembros del Grupo de Información y Análisis
	Aplicar al Grupo de Información y Análisis la técnica de planeación de las acciones ante una asignación de tareas.	Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt y el Diagrama PERT (o Ruta Crítica). Estas técnicas se utilizan en los procesos	1era de enero 2020	Jefe Grupo de Información y Análisis	Evaluaciones individuales a los miembros del Grupo de Información y Análisis

		de solución de problemas en grupos, que transitan generalmente por las siguientes etapas: 1-Selección del problema, 2-Análisis del problema (causas probables), 3-Generación de soluciones potenciales, 4-Selección de criterios para evaluar las soluciones potenciales, 5-Planificación y aplicación de la solución y 6-Evaluación de la solución.			
	Realizar con los miembros del grupo de Información y Análisis la técnica para el logro de consenso	Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales) comparaciones apareadas, entre otras. A partir de una tarea, se entrena al grupo de información y análisis, a generar ideas de posibles vías de solución, y por la técnica de reducción de listado, donde cada miembro del grupo van	2da de enero de 2020	Jefe Grupo de Información y Análisis	Evaluaciones individuales a los miembros del Grupo de Información y Análisis

		discriminando soluciones hasta llegar a la más efectiva.			
	Entrenar a los miembros del grupo para analizar y reflejar las estadísticas que se utilizan en el trabajo del grupo de información y análisis.	Se proponen: el esquema "causa-efecto" (o espina de pescado de Ishikawa, e especialista japonés que la propuso para analizar los problemas de calidad) análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio. En estas técnicas los miembros del grupo ejercitaran como determinar las causas de los problemas priorizando las principales o determinando el orden de prioridad.	1era de febrero 2019	Jefe Grupo de Información y Análisis	Evaluaciones individuales a los miembros del Grupo de Información y Análisis
	Asignar tareas de forma individual a cada miembro de grupo de información y análisis	En correspondencias con los niveles de preparación que adquirieran los miembros del grupo de Información y Análisis en la preparación, se van asignando tareas como: evaluar impacto de una problemática, resumir procesos argumentar casos, completar	2da de enero de 2020	Jefe Grupo de Información y Análisis	Evaluar individualmente a cada miembro del grupo, a partir del resultado final de las tareas

		información, desarrollar proyecciones, entre otras.			asignadas.
Consolidar la integración con las líneas operativas	Realizar encuentros de trabajo con las distintas especialidades de las líneas operativas, para lograr integrar intereses específicos y colectivos en función del encargo estatal	El encuentro se realizara con los especialistas de más experiencia y conocimiento de ambas Especialidades para intercambiar criterios que permitan que fluya el trabajo y que cada cual aporte lo necesario para lograr un resultado final de calidad.	trimestral	Jefe Grupo de Información y Análisis, Especialistas de las líneas de enfrentamiento	Sesiones de trabajo con los especialistas implicados, para evaluar, la marcha y cumplimiento de esta acción.
	Despachar con las líneas operativas a través de	Se utilizaran los sistemas automatizados de los órganos operativos y predominará la estadística acumulada	Mensual	Jefe Grupo de Información y Análisis,	Revisión periódica de la calidad de los

	conciliaciones informativas los procesos comunes que tributan al enfrentamiento.			Especialistas de las líneas de enfrentamiento	partes informativos que aportan las líneas de enfrentamiento.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Conclusiones

Con la realización del Capítulo 3 sobre el Sistema de Acciones para contribuir a desarrollar el trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis, se pudo arribar a las siguientes conclusiones parciales.

- La búsqueda realizada nos permitió identificar, algunos criterios sobre el sistema como resultado científico, permitiéndole a la autora elaborar su propio criterio sobre sistema de acciones para lograr el trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis para el cumplimiento de sus funciones.
- A partir de los resultados obtenidos en el capítulo 2, donde fueron identificadas las causas principales, que incidían en lograr trabajo en equipo en el Grupo de Información y Análisis para el cumplimiento de sus funciones, se elaboró el sistema de acciones, dirigido a tal fin.

El sistema de acciones elaborado contribuirá a lograr que el Grupo de Información y Análisis, asuma el trabajo en equipo ante una tarea asignada.

Conclusiones Generales

El estudio realizado sobre la temática permitió cumplir con el objetivo general propuesto en la investigación.

- Se realizó una revisión teórica y documental de la temática, en la que se abordaron las principales normas y procedimientos regulatorios de la actividad que ejerce el Grupo de Información y Análisis.
- Se determinaron los elementos que caracterizan el estado actual del trabajo dirigido a lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, donde las principales dificultades se concentran en: falta de comunicación entre los integrantes, motivación por la tarea, carencia de cursos de información y análisis, rapidez de la información, completamiento de la información, oportunidad de la información.
- Se elaboró un sistema de acciones que contribuirá a lograr el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, ante una tarea asignada. El Sistema de Acciones elaborado consolidará los fundamentos teóricos y metodológicos determinados en las normas y resoluciones referidas a la temática.

Recomendaciones

1. Se propone a la Jefatura del Ministerio del Interior en la provincia valore la factibilidad de la instrumentación del Sistema de Acciones elaborado para contribuir a lograr el trabajo en equipo el Grupo de Información y Análisis, del Órgano de Investigación Criminal.
2. Se recomienda a la Dirección de Investigación Criminal, realice una valoración de los resultados expuestos en la presente investigación para su generalización al resto del país.
3. Emplear los resultados obtenidos en la investigación como Base Material de Estudio para el perfeccionamiento de las normas que regulan el trabajo con los Grupos de Información y Análisis del Ministerio del Interior.

Referencias Bibliográficas

1. Castro Ruz, Fidel. 1981: Discurso pronunciado en el teatro Carlos Max, el 7 de julio.
2. Calviño Manuel, 2014: Cambiando la Mentalidad...empezando por los jefes. Editoril Academia, La Habana. Cuba
3. Drexler,A. y D.Sibber, 1992: Guía para la mejores prácticas del equipo, McGraw Hill, México.
4. García Ojeda. El trabajo metodológico en la escuela de Educación General Politécnica y Laboral.1980
5. Instituto de Filosofía .Academia de Ciencias de la URSS. Departamento de Filosofía .Academia de Ciencias de Cuba. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1982.p.p 151
6. Meredith Belbin, 1981: Teoría de los roles de Equipos Belbin.
7. Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa / Nerelys de Armas Ramírez... [et. al.]... Villa Clara: Universidad Pedagógica "Félix Varela". Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, 2004. pp. 69
8. Valle Lima, Alberto. Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica. Ciudad de la Habana..pp. 130

Bibliografía

1. (2000). Qué hacen los líderes? Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
2. (2003). La respuesta es sí, Editorial Piados. España.
3. (2008). Real Academia Española. Diccionario de la Real Academia Española
4. (2009). Habilidades y herramientas gerenciales. La Habana, Ediciones Balcón.
5. (2010). Managing. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
6. (2012). Inteligencia emocional para el trabajo directivo. Aptitudes y herramientas. La Habana, Editorial ciencias sociales.
7. Aguilar Enríquez, H. H. (2016). "Trabajo en equipo y clima organizacional", Campus de Quetzaltenango.
8. Aktouf, O. (2001). La administración: entre tradición y renovación. Cali, Universidad del Valle.
9. Atwater, J. B. P. D. (2008). We want to be Toyota. Journal APICS, The association for Operations Management. New York, March - April.
10. autores, C. d. (2012). Manual de Información y Análisis: fundamentos teóricos y procedimientos para su aplicación práctica. La Habana, Dirección de Información y Análisis.
11. Baguer, A. (2011). Dirección de personas: un timón en la tormenta. Madrid, Díaz de Santos.
12. Bardales, E. (2014). Gestión.
13. Belly, P. L. (2004). El shock del management, Mc Graw Hill. México.
14. Blake, R. M. (2004). "The managerial grid", en Administración. Una perspectiva global, Mc Graw Hill. México.

15. Breene, T. S. P. F. n. (2007). Nuevo cargo: Presidente Ejecutivo de Estrategias. Revista Negocios, Harvard Business School Publishing. Argentina.
16. Buchloz, R. (2015). Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa, Wilson LearningCorp.
17. Calviño, M. (2014). Cambiando la mentalidad... empezando por los jefes. La Habana, Editorial Academia.
18. Carnota, O. (2000). Gerencia sin agobio, Escuela Nacional de Salud Pública. MINSAP.
19. Carozzo Todaro, M. E. (2015). Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales de los equipos. Departamento de Ingeniería Mecánica, sección de organización de empresas. Getafe.
20. Castañeda Lozano, N. (2019). La preparación de los profesores del Centro de Instrucción Provincial del Ministerio del Interior para el ejercicio de sus funciones. Matanzas, Universidad de Matanzas.
21. Charan, B. L. B. (2002). El arte de la ejecución en los negocios, McGraw Hill. México.
22. Chiang, M. V. M., M.; Núñez, A. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, R.B. servicios editoriales S.L.
23. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana.
24. Codina, A. (2004). Temas de Dirección. La Habana, Ediciones Balcón.

25. Cohen, W. (2003). Cómo ser un consultor exitoso. Bogotá, Editorial Norma.
26. Columbié, M. (2002). Los valores en la dirección. "La ética empresarial: un punto de vista", Editora MES.
27. Czinkota, M. H., Geoffrey (2001). Administración de Mercadotecnia, Thomson Editores.
28. Davis, D. (2001). Investigación en administración para la toma de decisiones, Thomson Editores. México.
29. Drexler, A. D. S. (1992). Guía para las mejores prácticas del equipo, McGraw Hill, México.
30. Ferrer O. C.; Hirt, G. (2004). Introducción a los Negocios en un mundo cambiante, McGraw - Interamericana.
31. French, W. R. A. Z. (2007). Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio, Mc Graw Hill. México.
32. Garrido, M. U., M.; Vodanovic, V. (2011). Análisis de trabajo en equipo y liderazgo en equipos multidisciplinares en servicios de salud pública, Universidad de Chile.
33. González Ocaña, K. M. (2015). Trabajo en equipo y satisfacción laboral. Facultad de humanidades.
34. Gutiérrez, T. (2015). Alto nivel.
35. Hendon, D. (2000). Cómo negociar en cualquier parte del mundo, Limusa, Noriega Editores. México.
36. Hindle, T. (2008). Management. Las 100 ideas que hicieron historia. Buenos Aires, The Economist.

37. Iglesias, M. A. (2000). "Apuntes para el estudio de la evolución histórica de la información". La Habana, CETE. UH.
38. Interior, M. d. (2014). Orden no.22, que pone en vigor el sistema informativo analítico para el enfrentamiento en el Ministerio del Interior, Jefatura MININT.
39. Interior, M. d. (2015). Orden no.33, que pone en vigor los procedimientos, requerimientos y requisitos para la gestión de información general del encargo estatal y las actividades globales del MININT, en función de la actividad de dirección del Ministerio del Interior, Jefatura MININT.
40. Jennings, D. W., Stuart (2000). Toma de decisiones: un enfoque integrado, CECSA. México.
41. Kaplan, R. N., D. (2000). Cuadro de mando integral. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
42. Koontz, H. (2004). Administración: una perspectiva Global, McGraw Hill. México.
43. Kubr, M. (2002). La consultoría de empresas. Guía para la profesión, Mc Graw Hill. México.
44. Lawson, J. (2004). Sun - Tzu. El arte de la guerra para ejecutivos, Ediciones Obelisco.
45. Lewicki, R. B. B. a. D. S. (2010). Negotiation. Boston, McGraw - Hill.

46. Linares, M. d. I. A. (2003). Folletos Gerenciales " Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional: una experiencia a través de la planificación estratégica", CCED MES.

47. Lucas García, C. (2012). El trabajo en equipo: un estudio de caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital general Universitario Rafael Méndez de Lorca.
48. Martínez González, C. (2009). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Departamento de Psicología Social. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
49. Meredith, B. (1981). Teoría de los roles de equipos Belbin.
50. Michaelson, G. (2006). El arte de la guerra para directivos. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
51. MININT, J. P. (2015). Orden Ejecutiva no9, Que pone en vigor el subsistema informativo - analítico para el enfrentamiento en el MININT provincia Matanzas, MININT Matanzas.
52. Monzó, J. (2007). "El lenguaje corporal de los negociadores".
53. Newstrom, D. y. (2000). El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional, Editora McGraw Hill.
54. Palomo, M. (2011). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid, ESIC.
55. Pérez, E. (2015). Alto nivel.
56. Rigby, D. A. B. (2011). Management Tools & Trends, Bain & Company. USA.
57. Ríos Rivera, R. J. (2015). El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "Alto de la Alianza". Facultad de Ciencias Empresariales. Tacna. Perú, Universidad privada de Tacna.

58. Rodríguez Morel, J. L. (2008). El sistema como resultado científico en las investigaciones pedagógicas de la nueva universidad. Villa Clara, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela".
59. Rodríguez Ramírez, A. (2004). Cultura organizacional y mentalidad empresarial Huilense. Cali, Universidad del Valle.
60. Rovira, A. (2015). Equipos y talento.
61. Toffler, A. T., Heidi (2006). La Revolución de la Riqueza, Random House Mondadori.
62. Vásquez Toledo, N. (2019). La retención de los cadetes propios en la provincia de Matanzas. Matanzas, Universidad de Matanzas.
63. Whetten, D. A. C., K. S. (2005). Desarrollo de habilidades directivas, McGraw Hill. México.
64. Zaldivar Pérez, D. (1996). Conocimiento y dominio del estrés. La Habana, Editorial Científico Técnico.
65. Zapata D, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. Cali, Univalle.
66. Zapata D, A. (2003). Estudio interdisciplinario de las relaciones entre la alta administración de Ecopetrol y la Unión Sindical Montreal, H.E.C. Montreal Canadá.

Anexo 1

Guía para la entrevista a jefes que atienden el Grupo de Información y Análisis

Objetivo: Obtener información sobre la necesidad del trabajo en equipo para los miembros del Grupo de Información y Análisis, en relación con el desempeño de sus funciones.

Compañeros: Para desarrollar y perfeccionar el quehacer de lo miembros del Grupo de Información y Análisis, solicitamos su colaboración en sus respuestas a las siguientes preguntas.

Datos Generales:

Cargo que ocupa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Años de servicio:

Años de experiencias en el trabajo específico:

Preguntas:

- 1) ¿Cómo valora usted la preparación de los miembros del Grupo de Información y Análisis para el desempeño de sus funciones?
- 2) Mencione los aspectos que usted considera deben poseer los miembros del Grupo de Información y Análisis.
- 3) Marque con una X los elementos que usted considere hacen el trabajo en equipo.

Apatía Complementariedad Coordinación no se respetan criterios Comunicación Confianza Compromiso

- 4) En el proceso informativo analítico que realiza el especialista ¿cuál es el componente más afectado? ¿Por qué lo considera así?
- 5) ¿Cuáles son las principales irregularidades que se han manifestado en el desempeño de los especialistas, en su ejercicio profesional?
- 6) Ofrecer otras valoraciones.

Anexo 2

ENCUESTA

Objetivo: Obtener información para valorar el trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis.

Compañeros: Con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento y desarrollo de trabajo en equipo del Grupo de Información y Análisis, le solicitamos su colaboración y sinceridad en sus respuestas a las siguientes preguntas.

1) Datos Generales:

Cant. 20 - 100 %

Edad: 20 a 30: 2 - 10 %

De 30 a 40: 8 – 40 %

Más de 40:10 – 50 %

2) Nivel escolar

➤ Universitarios: 11 (55%)

➤ Nivel Medio Superior: 9 (45 %)

3) Con preparación especializada: 7 (35 %)

➤ Nivel Básico 1 (5 %)

➤ Nivel Superior 6 (30 %)

➤ Sin preparación especializada: 13 (65 %)

4) Experiencia Profesional: Información y Análisis 20 (100%)

➤ Hasta 5 años 13 (65 %)

➤ Menos de 10 años: 1 (5 %)

➤ Más de 10 años: 6 (30 %)

2- ¿Conoce UD. Como especialista de información y análisis qué funciones le corresponde desarrollar en el Grupo de Información y Análisis? Mencione, por favor, todas las funciones que usted desempeña como especialista.

➤ Conocen una función: Cant: 10 (50 %)

➤ Conocen dos funciones: Cant. 8 (40 %)

➤ No conocen ninguna: Cant. 2 (10 %)

3- ¿Cómo considera usted su preparación en Información y Análisis para cumplir sus funciones como especialista? Marque con una x la calificación específica que se corresponda con su caso.

Cant: 20 (100 %) Buena 7 (35 %) Regular 13 (65 %) Mala __-__ (__-__ %)

4- En su rol profesional, cuáles son los aspectos que considera importante adquirir para el desempeño de sus funciones como especialista de información y análisis.

Conocimiento de la especialidad de Instrucción Penal. Cant. 8 (40 %)

Dominio de la actividad informativo analítica. Cant. 2 (10 %)

Trabajo en equipo. Cant: 10 (50 %)

5- ¿Conoce usted las exigencias para que la información este completa?

- Sí : 100 %
 - Conocen una sola cant. 2 (10 %)
 - Conocen más de una cant. 16 (80 %)
 - No mencionan ninguna cant. 2 (10 %)
- No cant. __-__ (__-__ %)
- Medianamente cant. __-__ (__-__ %)
 - a) De responder afirmativamente, diga cuáles.

6- Utiliza eficientemente las potencialidades de las tecnologías de la información en el proceso informativo analítico.

Sí cant. 15 (75 %) No cant. __-__ (__-__ %) A veces cant. 5 (25 %).

- a) Mencione las que más utilices.

Anexo 3

Guía de observación del grupo.

Objetivo: Caracterizar el desempeño de los especialistas del Grupo de Información y Análisis, en el proceso de informativo analítico a través del trabajo en equipo.

Indicadores a observar.

Control y evaluación del trabajo del grupo.

- Se realiza la aclaración de tareas relacionada con el trabajo.
- Se consolida el contenido del trabajo a realizar.
- Se otorgan evaluaciones por el resultado.
- Se señala al especialista las dificultades que aún quedan por resolver y se recomienda cómo hacerlo.
- Se evalúa la preparación del lugar y los medios a emplear.
- Se controló anteriormente el funcionamiento de los medios a utilizar
- Se constata el dominio del contenido de información y análisis a practicar.

2. Orientación de las nuevas tareas y sus objetivos.

- Se presenta una panorámica de las tareas a realizar
- Se motiva al especialista hacia la realización de la tarea
- Manifiesta con claridad los objetivos de la tarea.
- Se destaca la importancia de la tarea para su formación profesional.
- Posee un adecuado enfoque político ideológico
- Se demuestra para el desarrollo de cada tarea los procedimientos de actuación que se practicarán empleando un tiempo mínimo.
- Se demuestra por el jefe como se ejecuta el procedimiento primero por partes y posteriormente en su totalidad.
- Se atienden las diferencias individuales de los especialistas en la realización de las tareas planificadas.
- Finalizada la tarea el jefe valora en debate con los especialistas de cómo se cumplieron los objetivos generales.
- Realiza las valoraciones individuales.
- El jefe organiza el mantenimiento y conservación de los medios y controla su cumplimiento..

4. Organización del local de trabajo y clima psicológico y ético.

- Cumplimiento del horario laboral.
- Limpieza y orden del local.
- Disciplina del grupo.
- Se crea un clima agradable.
- El jefe del grupo orienta un comportamiento adecuado en sus subordinados.
- Se muestra flexible y receptivo.

5. Uso de las TIC en el proceso informativo analítico.

Vincula las tareas aprovechando las potencialidades que brindan:

- La computación.
- Internet
- Intranet MININT
- Las enciclopedias (Encarta y Ecured).
- Son utilizados adecuadamente los sistemas de enfrentamiento como:
 - SAJO.
 - SICAS
 - ATENAS
 - STOPCRIM
 - SISDED
 - SABIO
 - SUIN
 - SCOREPLUS
 - SADEP