



GOBIERNO *de*  
**GUATEMALA**  
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

OFICINA NACIONAL  
DE SERVICIO CIVIL

# *Plan Estratégico Institucional*

# 2023-2033

JULIO 2023



## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1 MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Análisis de mandatos.....	1
1.2 Análisis de Políticas Públicas.....	5
1.3 Análisis de la vinculación al marco estratégico de país.....	12
1.3.1 Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032.....	13
1.3.2 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible .....	15
1.3.3 Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus Metas .....	15
1.3.4 Política General de Gobierno 2020-2024.....	16
1.3.5 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgos .....	25
<b>2 MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS -GPR-.....</b>	<b>28</b>
2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática .....	28
2.2 Análisis de población.....	28
2.3 Modelo conceptual.....	29
2.4 Análisis de evidencia .....	33
2.5 Modelo explicativo.....	36
2.6 Identificación de caminos causales críticos (CCC) y jerarquización de factores...	37
2.7 Modelo Prescriptivo.....	38
2.8 Cadena de Resultados.....	39
2.9 Resultados, Indicadores y Metas.....	40
2.10 Modelo Lógico de la Estrategia .....	42
<b>3. MARCO ESTRATÉGICO E INSTITUCIONAL .....</b>	<b>45</b>
3.1. Visión .....	45
3.2. Misión .....	45
3.4. Objetivos institucionales .....	46
3.4.2. Objetivos Operativos .....	47
3.4.3. Objetivos de Cumplimiento Normativo .....	47
3.4.4. Objetivos de Información.....	48
3.4.4.1 Objetivo de Información Financiera .....	48
3.4.4.2 Objetivo de Información Operativa.....	48

3.5	Programa institucional y responsables .....	48
3.6	Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA.....	49
3.7	Análisis de actores.....	52
<b>4.</b>	<b>SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>53</b>
4.1	Mecanismos de seguimiento.....	53
4.2	Indicadores a nivel estratégico .....	54
4.3	Línea de base.....	54
4.4	Seguimiento de avance de metas .....	54
<b>5.</b>	<b>EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>55</b>
5.1	Mecanismos y alcance de la evaluación.....	55
5.2	Evaluación de medio término y final del período del PEI .....	56

## **SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS**

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Ruta de Trabajo**

**Otros anexos se adjuntan en formato digital**

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Mandatos institucionales	1
Cuadro No. 2 Políticas Públicas a las que aporta la ONSEC	5
Cuadro No. 3 Vinculación al Marco estratégico de país y modalidad de inclusión en ONSEC	23
Cuadro No. 4 Enfoques transversales de la planificación y modalidades de inclusión	27
Cuadro No. 5 Situación del instrumental técnico para adjetivar la Ley de Servicio Civil	31
Cuadro No. 6 Análisis de evidencias de las causas	34
Cuadro No. 7 Resultados, indicadores y metas institucionales	40
Cuadro No. 8 Análisis de actores	53

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1 Ejes Estratégicos PND	14
Esquema No. 2 Análisis de Población	29
Esquema No. 3 Modelo Conceptual Institucional	30
Esquema No. 4 Modelo Explicativo	36
Esquema No. 5 Camino Causal Crítico	37
Esquema No. 6 Modelo Prescriptivo	38
Esquema No. 7 Cadena de Resultados	39
Esquema No. 8 Resultados e intervenciones clave actuales	42
Esquema No. 9 Ciclo de la evaluación en ONSEC	56

## PRESENTACIÓN

La Oficina Nacional de Servicio Civil<sup>1</sup> para dar cumplimiento al marco estratégico de país, por medio de su equipo directivo, realizó un proceso participativo para actualizar el Plan Estratégico Institucional con una visión 2023-2033, orientado a darle sostenibilidad a los esfuerzos emprendidos por la presente administración en torno a la modernización, la innovación y la eficacia de los procesos que aseguren la calidad de los servicios que se brindan, tanto a las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil, como a las personas que gozan de los beneficios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

El presente documento, contiene: el marco legal que fundamenta el quehacer institucional; la vinculación estratégica a los instrumentos de planificación de largo plazo, como las prioridades nacionales de desarrollo que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a las políticas públicas correspondientes, así como a la Política General de Gobierno 2020-2024; contempla además la incorporación de los enfoques transversales de equidad, cambio climático y gestión de riesgo; el desarrollo de los modelos de Gestión por Resultados; el marco estratégico institucional; y los mecanismos de seguimiento y evaluación a nivel estratégico.

Lo anterior, siguiendo los lineamientos conceptuales y metodológicos contenidos en la Guía para la elaboración de planes estratégicos institucionales proporcionada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- y en cumplimiento a lo que establece la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento.

La ONSEC, con una clara convicción de la importancia que tienen los recursos humanos para lograr las metas de desarrollo del país de largo plazo y las de corto plazo establecidas por el gobierno actual, consciente que es necesario continuar sumando esfuerzos que deriven en la prestación de servicios modernos que beneficien a la población e incrementen el valor público, aprueba la actualización del Plan Estratégico Institucional 2023-2033.




 MSc. KARLA JOHANA ALVARADO  
 DIRECTORA  
 OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

<sup>1</sup> En adelante denominada ONSEC u Oficina

## 1 MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

La ONSEC- es la encargada de la aplicación de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, con el propósito de regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores para asegurar condiciones equitativas en el trabajo, garantizar eficiencia institucional, por medio de la aplicación de las normas que definen el sistema de administración de recursos humanos. Asimismo, le compete la administración, registro, trámite y demás operaciones que establece la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, proporcionando a la población civil trabajadora que aporta a dicho Régimen y sus familiares los beneficios económicos a través del otorgamiento de pensiones.

### 1.1 Análisis de mandatos

La Oficina, se desarrolla dentro del marco jurídico que establece la Constitución Política de República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus Reglamentos y otras disposiciones complementarias, en las cuales se indica que le corresponde a la Oficina , regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, para lo cual debe entenderse como tal, a todos los órganos administrativos que dependen del Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas y autónomas adscritas a dicha normativa; así como, todo lo concerniente a la administración de las pensiones que son otorgadas a los extrabajadores y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

Como ente rector de la administración del Sistema de Servicio Civil y del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, fundamenta su accionar en los siguientes mandatos:

#### Cuadro 1. Mandatos institucionales

Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
<b>Constitución Política de la República de Guatemala.</b>	
Artículo 108 y 113. Administrar el Régimen de los trabajadores del Estado, velando porque las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rijan por la Ley de Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades.	Servidores públicos del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil
<b>Decreto No. 1748 del Congreso de la República. Ley de Servicio Civil.</b>	
Artículo 1 y 21. La Oficina Nacional del Servicio Civil es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de esta Ley y dentro de sus funciones están: Ejercer la rectoría en materia de administración de recursos humanos de la Administración Pública. Asesorar en materia de recursos humanos a las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil. Emitir normas, políticas y	Servidores públicos de las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de

**Atribuciones que le asigna la norma**
**Población a atender**

<p>mecanismos dentro del ámbito de su competencia para que los procesos de gestión de recursos humanos sean transparentes, efectivos y modernos. Planificar, coordinar y definir metas de corto, mediano y largo plazo, así como sus indicadores, para el fortalecimiento y desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.</p>	<p>Servicio Civil y su reglamento.</p>
<p><b>Decreto No. 63-88 del Congreso de la República. Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado.</b></p>	
<p>Art. 1 y 3. Otorgar las pensiones que causen a su favor o a favor de sus familiares los trabajadores civiles del Estado, comprendidos en los artículos 144, 145 y 146 de la Constitución Política de la República de Guatemala y que presten o hayan prestado servicios en los Organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial<sup>2</sup>. a pensión.</p> <p>La Oficina Nacional del Servicio Civil es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de esta Ley y dentro de sus funciones está: Ejercer la rectoría en materia de administración de recursos humanos de la Administración Pública. Asesorar en materia de recursos humanos a las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil. Emitir normas, políticas y mecanismos dentro del ámbito de su competencia para que los procesos de gestión de recursos humanos sean transparentes, efectivos y modernos. Planificar, coordinar y definir metas de corto, mediano y largo plazo, así como sus indicadores, para el fortalecimiento y desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.</p>	<p>Usuarios y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado</p>
<p><b>Decreto No. 114-97 del Congreso de la República. Ley del Organismo Ejecutivo.</b></p>	
<p>Art. 2. Compete al Organismo Ejecutivo las funciones y atribuciones constitucionales y legales de los órganos que lo integran, así como, el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de políticas de gobierno con las cuales deben coordinarse las entidades que forman parte de dicho Organismo y la administración descentralizada.</p>	<p>Instituciones del Organismo Ejecutivo</p>
<p><b>Decreto No. 11-73 del Congreso de la República. Ley de Salarios de la Administración Pública.</b></p>	
<p>Art. 1. Propiciar la eficiencia de la administración pública y garantizar el cumplimiento del principio constitucional de igual salario por igual trabajo, prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.</p>	<p>Servidores públicos del Organismo Ejecutivo y otras que se rigen por la Ley de Servicio Civil</p>
<p><b>Decreto Número 5-2021. Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos.</b></p>	
<p>Art. 1. Modernizar la gestión administrativa por medio de la simplificación, agilización y digitalización de trámites administrativos, utilizando las tecnologías de la información y comunicación para facilitar la interacción entre personas individuales o jurídicas y dependencias del Estado; teniendo como ámbito de aplicación, todos los</p>	<p>Usuarios que requieren los servicios de la ONSEC</p>

**Atribuciones que le asigna la norma**
**Población a atender**

trámites administrativos que se gestionen en las dependencias del Organismo Ejecutivo.	
<b>Acuerdo Gubernativo No. 18-98, Reglamento de la Ley de Servicio Civil, publicado el 30 de enero de 1998 y sus reformas</b>	
Art. 3, 12, 13, 16, 22, 23; 29, 74, 82, 83. Crear a iniciativa del Presidente, regiones para el funcionamiento de la Onsec; Realizar los estudios para la asignación o reasignación de puestos; Realizar y supervisar el proceso de preselección de personal; Declarar y registrar los candidatos elegibles; Estudio y rechazo de las propuestas de nombramientos; Registrar los nombramientos en el Sistema; Registrar los movimientos de personal y las evaluaciones de desempeño; Dictaminar sobre el pago de los derechos post mortem; Resolver sobre la rehabilitación administrativa; Establecer registros de estadísticas de los trabajadores del Estado	Servidores públicos de las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su reglamento.
<b>Acuerdo Gubernativo No. 1220-88. Reglamento de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado</b>	
Art. 3. Además de las funciones especificadas en la ley, la Oficina tiene facultades para levantar actas de ratificación de solicitud de pensiones, cuando proceda; investigar, comprobar, requerir información, organizar registros, coordinar con el Ministerio de Finanzas Públicas lo relacionado con pagos; llevar control de las fechas de vencimiento de las pensiones del régimen; emitir notas de suspensión, adición y cancelación de pensiones, cuando procedan; y en general, todas aquellas relacionadas con la aplicación del régimen.	Usuarios y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado
<b>Acuerdo Gubernativo No. 246-2017. Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil.</b>	
Art. 2. La rectoría del Sistema de administración de recurso humano y del régimen de clases pasivas civiles del Estado en todo el territorio nacional en cumplimiento a la Constitución Política de la República, la Ley de Servicio Civil y la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus respectivos reglamentos.	Servidores públicos de la ONSEC
<b>Acuerdo Gubernativo No. 628-2007. Reglamento para la Contratación de Servicios Directivos Temporales con cargo al Reglón Presupuestario 022 "Personal por Contrato"</b>	
Art. 1. Fijar las normas, metodología y procedimientos que regularán la creación y contratación de personal con la categoría de "Servicios Directivos Temporales" con cargo al Renglón Presupuestario 022 "Personal por Contrato".	Personas individuales a ocupar puestos directivos temporales en el Organismo Ejecutivo.
<b>Acuerdo Gubernativo No. 185-2008. Normas para regular la aplicación de la Política que en Materia de Recursos Humanos se debe implementar en la Administración Pública</b>	
El artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 185-2008, describe las políticas administrativas indicando que "dentro del nuevo contexto de gestión pública que descansa en una administración pública desconcentrada en	Instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por

**Atribuciones que le asigna la norma**
**Población a atender**

<p>materia de recursos humanos, se establecen las siguientes políticas"... (estas políticas se enlistan en el apartado de Análisis de Políticas)</p> <p>El artículo 8 refiere a Desconcentración de Funciones indicando que: "La Oficina Nacional de Servicio Civil, debe iniciar el proceso de desconcentración de determinadas funciones hacia los Ministerios, Secretarías y Dependencias del Organismo Ejecutivo, asumiendo el nuevo rol de ente normativo y fiscalizador de tales acciones: Para el efecto, en las instituciones del Gobierno Central deben estar funcionando las unidades tipo de recursos humanos con los criterios y técnicas previamente establecidas"</p>	<p>la Ley de Servicio Civil</p>
<p><b>Acuerdo Gubernativo No. 9-91. Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo</b></p>	
<p>Art. 2. El Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil, tiene autoridad y responsabilidad para ordenar la realización de los estudios técnicos pertinentes, con el objeto de introducir modificaciones en el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, contenido en el artículo anterior y efectuar periódicamente la revisión de todos los puestos sujetos al mismo; se faculta a la Oficina Nacional de Servicio Civil, para emitir las disposiciones complementarias, que requiera su adecuada administración.</p>	<p>Instituciones que tienen puestos comprendidos en los servicios por oposición del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil</p>
<p><b>Acuerdo Gubernativo del año que corresponda, que aprueba el Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración</b></p>	
<p>Implementación del Plan Anual de Salarios y Normas para la correcta aplicación de la escala de salarios de los puestos del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, así como las entidades regidas por la Ley de Servicio Civil.</p>	<p>Instituciones que tienen puestos comprendidos en los servicios por oposición o por oposición del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil</p>
<p><b>Acuerdo Gubernativo No. 297-2015. Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos</b></p>	
<p>Autoriza el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, denominado SIARH, que es un conjunto de módulos y aplicaciones interconectadas que conforman la herramienta de gestión de recursos humanos.</p>	<p>Servidores públicos del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil</p>
<p><b>Reglamento de Evaluación del Desempeño</b></p>	
<p>La Oficina fortalecerá los procesos en materia de gestión de recursos humanos en cumplimiento a lo establecido en el artículo 73 de la Ley de Servicio Civil y artículo 48 de su Reglamento.</p>	<p>Servidores públicos del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil</p>

**Resolución D-97-89. Modificación a los requisitos mínimos del Manual de Especificaciones a puestos de trabajo cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo.**

Contribuir a la flexibilización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, principalmente en lo referente a la preparación académica y experiencia laboral que se exige a los candidatos para la ocupación de cargos públicos, ya que dichos requisitos deben adecuarse a la realidad educativa nacional, programas de capacitación, y a la oferta y demanda de mano de obra que prevalece en el mercado laboral del país.

Instituciones que gestionan puestos de trabajo para candidatos a ocupar cargos públicos

**Acuerdo de Dirección D-2021-198, de fecha 21 de diciembre 2021 "Reglamento General de Evaluación del Desempeño" emitido por ONSEC.**

Definir las normas y lineamientos generales para que las Instituciones del Organismo Ejecutivo, regidas por la Ley de Servicio civil y su Reglamento, lo implementen en el proceso de evaluación del desempeño en sus diferentes modalidades, para que todas las instituciones elaboren sus instrumentos bajo los mismos lineamientos, factores, objetivos y procedimientos de ejecución, eliminando así la discrecionalidad.

Servidores públicos de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

Fuente: ONSEC (2023)

## 1.2 Análisis de Políticas Públicas

La ONSEC contribuye en forma indirecta con la implementación de todas las políticas, por medio de la aprobación de las acciones de recursos humanos de las instituciones involucradas (acciones de puestos y remuneraciones, acciones de personal, entre otros). Además, en el marco de sus competencias, tiene asignadas acciones para apoyar algunas políticas públicas, las cuales deberá ejecutar en coordinación con los entes rectores, las cuales se citan a continuación:

### Cuadro 2. Políticas Públicas a las que aporta la ONSEC

#### Política Nacional en Discapacidad, 2007

#### Tema: Poblaciones vulnerables y excluidas

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
Personas con discapacidad	Las otras instancias de Gobierno, deberán incorporar dentro de sus políticas, planes, programas y	Equidad	Por medio de: Incorporación en la planificación operativa para promover la	Unidad de Género / Unidad de Comunicación Social e Información	Despacho Superior / Unidad de Planificación y

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
	<p>proyectos, el tema de la discapacidad en función de sus competencias institucionales</p>		<p>inclusión de personas con discapacidad que incluya en otras acciones:</p> <p>Campanas de divulgación</p> <p>Charlas de sensibilización y capacitación para internalizar los compromisos de la Política y promover la tolerancia y el trato respetuoso entre los trabajadores de la Oficina;</p> <p>Jornadas médicas para prevenir la discapacidad</p> <p>Re ubicar la institución en un edificio que tenga condiciones para incorporar el acceso universal al usuario</p> <p>Promover terapias ocupacionales para que las personas con discapacidad que laboran en la ONSEC recuperen y desarrollen sus</p>	<p>Pública / Dirección Administrativa</p>	<p>Control de Gestión</p>

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
			habilidades laborales.		
<b>Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres 2008-2023</b> <b>Tema: Poblaciones Vulnerables y Excluidas</b>					
Mujeres	<p>Asegurar la participación equitativa de mujeres en los distintos niveles de la dirección y administración del sistema educativo comunitario, municipal, departamental y nacional; en acceso al mercado laboral, remuneración equitativa, eliminación todas las formas de discriminación y racismo.</p>	Equidad	<p>Por medio de: Diseño e implementación de la Política institucional de Equidad de Género que incluya medidas y mecanismos para promover la equidad de género, que incluya entre otras acciones:</p>	<p>Unidad de Género Despacho Superior Equipo multidisciplinario Dirección de Asuntos Jurídicos</p>	<p>Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión</p>
			<p>Apoyar a la Oficina Nacional de la Mujer- ONAM-, para que promuevan y consoliden la participación de las mujeres en el mercado laboral.</p>		
			<p>Promover la sensibilización por medio de eventos y comunicación sobre la equidad de género en la ONSEC.</p>		
			<p>Dar seguimiento a las acciones contenidas en al Plan Nacional de Prevención y</p>		

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
			<p>Erradicación de la Violencia contra la Mujer - PLANOVI-, como proporcionar las estadísticas de género de las instituciones que integran la Conaprevi</p> <p>Comunicar y promover la aplicación del Protocolo de ambientes libre de violencia con que cuenta al ONSEC</p> <p>Promover la creación y mantenimiento de un Lactario, siguiendo el protocolo de UNICEF y Ministerio de Trabajo</p>		

**Política de Cooperación Internacional No Reembolsable, 2013  
Tema: Relaciones Internacionales**

Instituciones públicas	Fortalecer la gestión institucional y su alineación a las prioridades nacionales e internacionales de desarrollo.	Cobertura	Por medio de la gestión, negociación y seguimiento a la cooperación internacional no reembolsable en apoyo a los procesos institucionales	Unidad de Planificación y Control de Gestión en coordinación con las unidades administrativas beneficiarias	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
------------------------	---	-----------	---	---	--

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
<b>Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial, 2014.</b>					
Poblaciones vulnerables y excluidas	Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial.	Equidad	<p>Por medio de: Campañas de divulgación; Charlas de sensibilización;</p> <p>Traducción y publicación de normativas y material publicitario de la Oficina a los idiomas más representativos del país por región.</p> <p>Promover el acceso a las oportunidades de empleo calificado a través de Guatempleo en el sector público a las mujeres y hombres no importando su pueblo o etnia.</p>	Unidad de Género / Unidad de Comunicación Social e Información Pública	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
<b>Política Nacional de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores en Guatemala, Período 2018-2032</b>					
Personas adultas	Crear mecanismos institucionales de previsión social	Cobertura	Realizar estudios actuariales de la situación de la población jubilada;	Dirección de Previsión Civil	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
			Promover la institucionalización del Día del Jubilado;		
			Continuar con la implementación de protocolos, programas y medidas necesarias para la atención pronta y oportuna de los servicios institucionales a las personas adultas mayores.		
			Continuar con la implementación de protocolos, programas y medidas necesarias para la atención pronta y oportuna de los servicios institucionales a las personas adultas mayores.		
			Dar un reconocimiento a los ex servidores		

Población afectada	Meta	Políticas	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
			públicos por su tiempo de servicio y desempeño laboral.		

Fuente: ONSC (2023) con información del Centro de Acopio de Políticas Públicas -CAPP. SEGEPLAN.

Adicionalmente, la Oficina debe atender e integrar en el desarrollo de las acciones antes descritas, cuando corresponda, las políticas contenidas en las Normas para regular la aplicación de la Política que en materia de Recursos Humanos se debe implementar en la Administración Pública, aprobadas según Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, siendo de observancia obligatoria para todos los Ministerios Secretarías, Dependencias e Instituciones del Organismo Ejecutivo y Entidades Descentralizadas o Autónomas que se rigen por la Ley de Servicio Civil.

El artículo 3 del referido Acuerdo, describe las políticas administrativas indicando que “dentro del nuevo contexto de gestión pública que descansa en una administración pública desconcentrada en materia de recursos humanos, se establecen las siguientes políticas”:

- a) Fortalecer el proceso de desconcentración y descentralización de la Administración de los Recursos Humanos en el Organismo Ejecutivo, transfiriendo el poder de decisión - en las competencias que la ley lo permita-, a los Ministerios e Instituciones; a fin de atender en forma inmediata y eficiente la demanda de recursos humanos y de esta manera, ofrecer un servicio oportuno y de calidad al ciudadano;
- b) Actualizar el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, tal como lo establece la ley, adaptándolo a la dinámica que conlleva el desarrollo de la Administración Pública y sobre la base de la carrera administrativa;

- c) Captar recurso humano idóneo para el adecuado desempeño de los cargos públicos, debiéndose observar y valorar para este propósito los aspectos de multiculturalidad y género;
- d) Evaluar anualmente el desempeño laboral de los servidores públicos, con la finalidad de desarrollar programas de capacitación, formación e incentivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores del Estado;
- e) Formar constantemente al servidor público, dotándolo de los conocimientos básicos, aptitudes, habilidades y destrezas, a fin de prepararlos, tanto para los trabajos presentes como los futuros; estimulando su crecimiento profesional y personal, de acuerdo a su potencial y a las necesidades de la Administración Pública;
- f) Dotar a los servidores públicos de un ambiente laboral sano y seguro que coadyuve a realizar el trabajo adecuadamente, utilizando mecanismos de prevención y gestión, cubriendo los ámbitos biológicos, psicológicos y sociales.
- g) Conocer y analizar las percepciones de los servidores públicos sobre su ambiente laboral, con la finalidad de establecer canales de comunicación abiertos y mecanismos que coadyuven a identificar opciones, iniciativas, peticiones y sugerencias, que contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales y laborales en las unidades administrativas;
- h) Coadyuvar a que los Ministerios del Organismo Ejecutivo, con atención especial a los Ministerios de Educación, Salud Pública y Asistencia Social y Gobernación, revisen constantemente sus estructuras organizacionales, así como rediseñar sus procesos de trabajo, con el objeto de atender con mayor grado de celeridad los asuntos de su competencia y otorguen una respuesta inmediata a las demandas de la población con prioridad en las áreas de educación, salud y seguridad;
- i) Planificar estratégicamente la dotación de recursos humanos, de tal manera que esto permita el adecuado cumplimiento de los objetivos y metas institucionales trazados en el programa de gobierno;
- j) Facultar a la Oficina Nacional de Servicio Civil para que a través de las herramientas, técnicas e instrumentos que estime oportunos, proceda a verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones emanadas en materia de recursos humanos.

### **1.3 Análisis de la vinculación al marco estratégico de país**

Como parte de las instituciones del Organismo Ejecutivo, la ONSEC enfoca sus esfuerzos en aportar al alcance de metas y resultados contenidos en el marco estratégico de país, que incluye como orientadores macro, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra

Guatemala 2032 y la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–; es necesario acotar que ambos instrumentos fueron objeto de un análisis de país que derivó en la aprobación por parte del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural –Conadur– de 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo y 99 Metas Estratégicas. Con base en esta priorización, se establecieron los Resultados Estratégicos de Desarrollo, que fueron contemplados por la presente administración gubernamental en la Política General de Gobierno 2020-2024, por lo que constituyen la línea orientadora para la planificación institucional.

En ese contexto, el aporte de la Oficina es fundamental por medio del proceso de dotación del recurso humano en las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y que son responsables de desarrollar las acciones que aportan al alcance de dichos resultados de desarrollo. Además, realiza otras contribuciones significativas en el marco de su competencia, que se presentan a continuación:

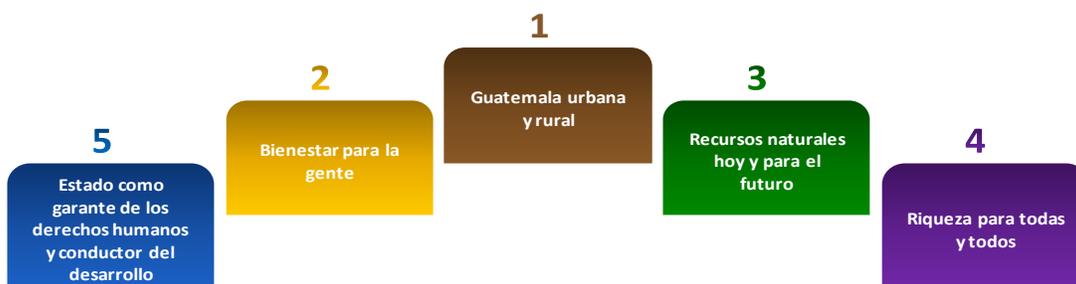
### **1.3.1 Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032**

Este instrumento estratégico contiene la visión a largo plazo, que se expresa por medio de la Política nacional de desarrollo, la cual articula las políticas públicas, planes, programas, proyectos e inversiones. Retoma los compromisos internacionales asumidos por el país y los nacionales entre los que se resaltan los Acuerdos de Paz Firme y Duradera y las políticas públicas vigentes. Para Guatemala los desafíos se enfocan en la búsqueda de mejoras en los ámbitos de bienestar social, económico, político y ambiental, todo ello con equidad, respeto de la multiculturalidad y la defensa de los derechos humanos.

Formulado en el marco del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural –CONADUR–, en cumplimiento de su mandato constitucional de organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes, programas y proyectos y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada. El plan orienta y organiza el quehacer del sector público a todo nivel, definiendo prioridades, metas, resultados y lineamientos, mediante los cuales armoniza las acciones de desarrollo del país.

Contiene dentro de su estructura 5 ejes referidos en el siguiente esquema:

## Esquema No. 1. Ejes Estratégicos, Plan Nacional de Desarrollo



Fuente: SEGEPLAN (2014) Plan Nacional de Desarrollo: K'atun Nuestra Guatemala 2032

De acuerdo al mandato y quehacer de esta institución, vincula sus actividades en:

**Eje 2. Bienestar para la gente**, comprende los aspectos vinculados con el desarrollo social de manera integral. Involucra, en sus prioridades, la universalidad de la protección social y la equidad, para generar así resultados de desarrollo que garanticen la sostenibilidad de los medios de vida de la población; la Oficina se vincula a este eje por medio de la administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado y el apoyo al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y al Ministerio Educación, en temas de competencias de esta Oficina.

**Eje 4. Riqueza para todos y todas** que implica la dinamización de las actividades económicas productivas actuales, para promover la creación de fuentes de empleo e ingresos; además de generar mecanismos de competitividad, reducir la pobreza y la desigualdad. La ONSEC se vincula a este eje por medio del fortalecimiento al Sistema de Servicio Civil.

**Eje 5: “Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo”**, el cual consiste en generar las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la institucionalidad pública para poner al Estado en condiciones de conducir un proceso de desarrollo sostenible, con un enfoque de derechos en el marco de la gobernabilidad democrática.

El K'atun refiere que “el fortalecimiento del Estado debe ser integral no solo en funciones, sino también considerar como un eje primordial al recurso humano. Las instituciones están constituidas por personas y de su trabajo dependen los resultados obtenidos. En este sentido, se debe incentivar a los funcionarios públicos para que respondan a la probidad y la transparencia como valores orientadores de su gestión<sup>3</sup>.” A esto obedece la vinculación de la Oficina al eje 5.

<sup>3</sup> Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2032. Aprobado en Punto Resolutivo No. 03-2014 del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.

### 1.3.2 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

En el 2015 finalizó el periodo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en el 2016 inicia el nuevo desafío mundial al aprobarse la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por los líderes mundiales en septiembre 2015.

Este instrumento define 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que marcan el rumbo para erradicar la pobreza, disminuir las desigualdades y luchar contra el cambio climático.

El objetivo 16 “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles”, este objetivo tiene como una meta vinculada con el quehacer de la ONSEC, la de “crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles”, la cual puede medirse a través de la calidad de los servicios que la institución presta a la población. En el marco de su mandato, la Oficina también hace contribuciones a otros ODS como el 3. Salud y Bienestar; 4. Educación de calidad; y 10. Reducción de desigualdades, según se apreciará más adelante en el cuadro 3.

Adicionalmente a lo antes descrito, se hace referencia a otros compromisos internacionales que la Oficina debe atender, los cuales están contenidos en las **Cartas y Convenciones Internacionales** siguientes:

- Convención Iberoamericana Contra la Corrupción (1997)
- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003)
- Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (2007)
- Carta Iberoamericana de la Calidad en Gestión Pública (2008)

### 1.3.3 Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus Metas

Con base a lo indicado en el artículo 2 del Punto Resolutivo No. 3-2018 del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-, en función de las prioridades nacionales de desarrollo y sus metas, que como se mencionó anteriormente, son el resultado de la articulación del Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible priorizada para Guatemala, la Oficina se encuentra vinculada a la Prioridad Nacional de Desarrollo: Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia y la Meta Estratégica de Desarrollo: **Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles**. En ese sentido, la Oficina le apuesta entre otras acciones, a la aplicación del Código de Ética, a la elaboración e implementación de la Política de Prevención de la Corrupción y al desarrollo de cursos de moral y ética en coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-; además, al cumplimiento oportuno y eficaz de la Ley de Acceso a la Información Pública.

### 1.3.4 Política General de Gobierno 2020-2024

La Política General de Gobierno 2020-2024, se sustenta en el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo -PLANID-, la que define para su ejecución, lineamientos y acciones públicas estratégicas, que las instituciones del sector público deben atender durante el periodo de administración gubernamental 2020-2024, tomando como marco general las Prioridades Nacionales de Desarrollo, derivadas del proceso de integración del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La ONSEC, se enlaza con las soluciones de país, establecidas en la Política General de Gobierno 2020-2024, le corresponde aportar a los siguientes pilares:

**Pilar 1. Economía, competitividad y prosperidad.** Pretende crear las condiciones adecuadas para aumentar la inversión productiva, con el propósito de generar oportunidades de empleo formal. Para lo cual, se promoverán y dinamizarán las exportaciones, el turismo y el fortalecimiento de las MIPYMES, sobre la base de una infraestructura pública funcional, el equilibrio presupuestario, la estabilidad macroeconómica y financiera; así como, el fomento de la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. En ese sentido, la ONSEC se vincula por medio del Objetivo Sectorial:

Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión. En atención a la acción estratégica: "...se implementará el registro nacional de trabajadores del sector público con el objeto de fortalecer la Oficina Nacional del Servicio Civil..."

En ese orden de ideas, se han desarrollado las siguientes acciones:

- Acompañamiento a las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil para el proceso de verificación y comparecencia en materia de recursos humanos, con la finalidad de verificar que los trabajadores desempeñen sus labores en la unidad administrativa a la que presupuestariamente pertenece el puesto y de conformidad con su nombramiento o contrato según corresponda a los renglones presupuestarios 011, 021, 022, 031 lo que fortalece la rectoría de la ONSEC.
- Se cuenta con un registro unificado de los servidores públicos que laboran para las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, con información proporcionada por las unidades de recursos humanos en el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos - SIARH, lo que contribuye a la eficiencia de la administración pública.
- Se publican estadísticas de recursos humanos del Organismo Ejecutivo, con información que registren las instituciones en los sistemas oficiales, por la importancia de disponer de forma ágil y oportuna, información para la toma de decisiones. Adicionalmente se presentan estadísticas de género del recurso humano.

**Pilar 4. Estado responsable, transparente y efectivo.** Este pilar impulsa “la mejora del servicio civil, la meritocracia, la transparencia, el control y la rendición de cuentas; todos elementos importantes para combatir la corrupción. Por medio de una administración efectiva en las instituciones públicas, se creará un estado facilitador del desarrollo.”<sup>4</sup>

ONSEC se vincula a dicho pilar en el siguiente Objetivo Estratégico:

En cuatro años, Guatemala debe experimentar una transformación en la forma como el Estado responde a las necesidades de la población, logrando una mejora sustancial en los indicadores de gestión pública.

De este objetivo se desprenden objetivos sectoriales, en los cuales existe responsabilidad de la ONSEC, siendo los siguientes:

1. Impulsar el mejoramiento del servicio civil, la meritocracia, transparencia, control y rendición de cuentas;

Las acciones estratégicas que plantea la Política para su consecución, son las siguientes:

- Realizar y desarrollar una revisión general de las funciones y marco legal de las instituciones del Organismo Ejecutivo para readecuar la función de la institucionalidad pública, su evaluación y clasificación.
  - Revisión del marco jurídico vigente con el objeto de garantizar la efectividad de la gestión pública.
  - Diseñar y poner en marcha un sistema para la optimización de la administración pública.
  - Proponer reformas a la Ley de Servicio Civil para que se implemente el sistema de meritocracia.
2. Hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos.

Para su consecución, la Política plantea la siguiente acción estratégica:

- Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.
3. Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.

En cumplimiento a los objetivos y acciones antes descritas, se han desarrollado, implementado y continuarán fortaleciendo, según corresponda, lo siguiente:

---

<sup>4</sup> Política General de Gobierno, 2020-2024. Página 68

- **1er. Congreso "La innovación en el servicio civil para el desarrollo sostenible".** Se realizó con el objetivo de dar un paso significativo hacia la transformación del servicio civil en Guatemala, recoger ideas innovadoras para crear una agenda programática orientada a brindar a los ciudadanos una administración pública moderna, eficiente y orientada al bienestar de las personas y de esta forma aportar al desarrollo sostenible del país.
- **Innovaciones tecnológicas para brindar un servicio moderno y ágil a los usuarios,** siendo las siguientes:
  - **Portal de Comunicaciones Electrónicas ONSEC -CEO.** Se implementó una innovación tecnológica que permite a los servidores, ex servidores y demás usuarios el acceso a realizar una gestión moderna y simplificada, utilizando las tecnologías de la información y comunicación para facilitar la interacción entre personas individuales o jurídicas y dependencias del Estado.
  - **Herramienta de consultas web para servicios de previsión civil.** Con la finalidad que los usuarios conozcan el estado de los expedientes de pensión civil y contribución voluntaria, con el objetivo de dotar de un mecanismo de consulta fácil y amigable a la población que realiza sus trámites del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.
  - **Modernización de la aplicación del cálculo de pensiones y creación de la calculadora de contribuciones voluntarias.** La aplicación del cálculo de pensiones permite a los usuarios realizar con fines informativos, un estimado de la pensión a recibir. La modernización realizada incrementó la funcionalidad de dicha aplicación. Además, se creó una nueva herramienta para realizar la estimación del cálculo de la contribución voluntaria al Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.
  - **Implementación del Banco de Candidatos Elegibles.** La aplicación del Banco de Candidatos Elegibles en el Sistema de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, se implementó con el propósito de disminuir el tiempo para ocupar puestos vacantes del servicio por oposición, garantizando que toda persona que haya aprobado los exámenes y haya cumplido con los requisitos académicos y de experiencia laboral, pueda ser considerada en otro puesto vacante.
  - **Centro de Documentos (CENDOC).** Con el propósito de promover la transparencia en la gestión del recurso humano, se constituyó el espacio virtual donde las instituciones y ciudadanos pueden consultar los documentos oficiales relacionados con esta gestión; y, con esto tener a disposición información vigente, que permita la optimización del tiempo y recursos en dichos procesos.
  - **Formulario Electrónico de Movimiento de Personal -FEMP- y aplicación de seguimiento.** Para hacer eficiente el registro de acciones de personal que realizan las unidades de recursos de las instituciones del Organismo Ejecutivo. Tiene como beneficio la simplificación de procedimientos;

agilización del proceso de aprobación; economía de recursos y transparencia en el registro y envío de acciones de personal.

- **Aplicación de gestión de asistencia y puntualidad.** Con esta herramienta electrónica creada en el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, se facilita el registro de la asistencia y puntualidad de los servidores públicos, lo que permite realizar los registros de manera automatizada.
- **Gestión electrónica del Bono por Antigüedad.** Se implementó la emisión del dictamen jurídico para el pago del Bono por antigüedad, para los servidores públicos del Organismo Ejecutivo, lo cual simplifica el proceso y disminuye el tiempo de gestión.
- **Sistema Informático de Previsión Civil (SIP).** Creado con el objetivo de mejorar los registros relacionados con las gestiones de previsión civil y en consecuencia la atención al usuario.
- **Plataforma E-learning.** La Oficina, para optimizar los recursos y facilitar su labor de capacitación implementó a través de su página Web, una herramienta digital para las instituciones, que facilita el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en materia de su competencia, de forma constante, eficaz y autodidacta.
- **Nuevas funcionalidades en el portal Comunicaciones Electrónicas -CEO-.** Se pusieron a disposición de los usuarios la opción de solicitar en línea, los siguientes servicios:
  - Pensión civil por jubilación
  - Derechos Post Mortem
  - Rehabilitación administrativa
 Estas innovaciones tecnológicas que se suman, permitirán un ahorro de tiempo en beneficio de los usuarios, y también de recursos, porque ya no tendrán necesidad de acudir a nuestras sedes para estos trámites, porque los podrán hacer a distancia, lo que representa un logro trascendental para la ONSEC y el gobierno actual.
- **Creación de formulario y cuestionarios electrónicos para trámite de puestos y remuneraciones.** Se modernizó la manera de realizar estos trámites relacionados, por medio de la creación del Cuestionario electrónico de Clasificación de Puestos y Remuneraciones; Revisión a la Clasificación de Puestos; y Formulario para la Creación de Códigos Bono, en beneficio de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil.
- **Aprobación del plan para la implementación de la firma electrónica avanzada.** Este plan permitirá avanzar con la creación de oficinas 0 papel, contribuir con el gobierno electrónico, la simplificación de trámites, entre otros beneficios.

- **Modernización de sala de capacitaciones y evaluaciones.** Se cuenta con un espacio y equipo de alta tecnología para optimizar las reuniones virtuales y realizar presentaciones interactivas, utilizando funciones como la navegación por internet y el uso de diferentes aplicaciones web, con esta modernización se atenderá de mejor manera a las instituciones en el tema de selección de recursos humanos; capacitaciones; y, asesorías que brinda esta Oficina.
- **Se brinda a las instituciones instrumental técnico - normativo para fortalecer la aplicación de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento y asesorías para su correcta implementación.**
  - **Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración para el ejercicio fiscal correspondiente.** Con el objetivo de capacitar a Jefes y Directores de Recursos Humanos para la correcta aplicación de la escala de salarios de los puestos contenidos en el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, entidades descentralizadas y autónomas del Estado que se rigen por la Ley de Servicio Civil.
  - **Manual de Gestión del Empleo, 3a. edición.** Con el objetivo de evitar la discrecionalidad en el proceso de dotación de recursos humanos en el Organismo Ejecutivo y promover la meritocracia, se establecieron normas para definir el procedimiento idóneo que debe seguirse en la selección del recurso humano. Está en proceso la 4a. edición. Esta actualización generó mejoras en el SIARH incorporando funcionalidades como:
    - Solicitud electrónica de pruebas psicométricas
    - Banco de Elegibles
    - Reportería por proceso de dotación de RRHH
  - **Reglamento General de Evaluación del Desempeño.** Con el objetivo de evaluar y reconocer la eficiencia y eficacia del desempeño del servidor público en la ejecución de sus tareas; retroalimentar al servidor público, sobre su rendimiento con el fin de propiciar su desarrollo y mejora continua en el desempeño de sus funciones; establecer el diagnóstico de necesidades de capacitación institucional, promover la profesionalización del servidor público que derive en una mejora en la calidad de los servicios.
  - **Manual de Gestión del Desempeño.** Este se constituye en un documento técnico administrativo que contiene las disposiciones y lineamientos para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño en las instituciones.
  - **Normativa Básica para la Elaboración del Reglamento Orgánico Interno que contiene la Estructura y Organización de las Entidades del Organismo Ejecutivo.** Con el objetivo de proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis y diseño de la estructura organizacional para dinamizar y optimizar la implementación; y,  
b) Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea

conformada, bajo criterios de orden técnico y legal, para garantizar su funcionamiento en el ámbito de su competencia.

- **Manual del Sector Público.** Se actualizó este Manual con el objetivo de brindar al ciudadano la información sobre la organización de las instituciones que integran los órganos del Estado de la República de Guatemala.
- **Guía general para la elaboración del Manual de Organización y Funciones para las instituciones del Organismo Ejecutivo.** Con el propósito de orientar a las instituciones del Organismo Ejecutivo en el proceso de elaboración, aprobación e implementación de los manuales de organización y funciones, se aprobó este instrumento orientador; y, además, se capacitó a las unidades de recursos humanos de dichas instituciones, para su correcta aplicación.
- **Manual de Gestión del Desarrollo.** Este instrumento técnico permite a las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil, la detección de necesidades de formación y capacitación del personal, la administración de planes y programas de inducción, desarrollo de capacidades, formación y rutas de carrera.
- **Implementación de gobierno electrónico y abierto**
  - **Comunicaciones electrónicas interinstitucionales con MIDES, RENAP, CGC y MINFIN.** Por medio de convenios de cooperación interinstitucional con estas instituciones, se ha logrado una interconectividad de los sistemas para compartir o consultar información relacionada con el estado laboral actual de las personas del Organismo Ejecutivo o bien tener acceso a la información relacionada con Previsión Civil. Con esto se agilizan los procesos, se ahorra tiempo y recursos institucionales y se brinda un mejor servicio a la población.
  - **Intranet.** La Oficina no es ajena a la disrupción digital que actualmente vive el mundo y en la que es fundamental contar con medios que faciliten la comunicación paralela dentro de las organizaciones para que estas se informen y generen conocimiento de sus procesos de una forma más ágil. Con la finalidad de agilizar la comunicación lateral, así como facilitar información y formularios relacionados con las gestiones internas para dinamizar las gestiones y crear una cultura digital que aporta al gobierno electrónico y oficinas “cero papel”.
- **ONSEC se consolida como institución que promueve la transparencia.** Se recibió un reconocimiento público por ser una institución transparente que rinde cuentas a la población, al haber obtenido una alta calificación en materia de información pública.

Se aprobó el **Código de Ética** de la institución y se creó el Comité de Ética para velar por su aplicación.

- **Alianzas nacionales e internacionales**
  - ONSEC e INAP suscriben Carta de Entendimiento para el desarrollo de capacidades en la administración del recurso humano. Por medio del desarrollo de cursos y certificación de conocimientos básicos e intermedios del Sistema de Administración de Recursos Humanos -SARH- y del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, con el objetivo de fortalecer la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a la población y motivar la moral y ética en los servidores públicos.
  - ONSEC y GUATEL suscriben Carta de Entendimiento. Con la finalidad de utilizar herramientas informáticas en beneficio de los pensionados de GUATEL y se dio seguimiento a su implementación por medio de capacitaciones impartidas al personal de dicha entidad.
  - Transferencia de conocimientos en el curso libre "Servicio Civil en Guatemala". Como parte del programa académico con la USAC, la ONSEC impartió un curso a los estudiantes para que conozcan y valoren el servicio civil en el país.
  - Establecimiento de una alianza con Colombia y Uruguay para fortalecer el servicio civil. La ONSEC promovió y suscribió una Carta de Entendimiento con la Comisión Nacional del Servicio Civil de Colombia y la Oficina Nacional de Servicio Civil de Uruguay, para sumar esfuerzos interinstitucionales para la construcción de una Asociación Latinoamericana de Entidades del Servicio Civil, que desarrolle acciones conjuntas orientadas al fortalecimiento de los sistemas de carrera administrativa, servicio civil, meritocracia y gestión del conocimiento de los países de la región. Se han realizado dos encuentros uno protocolario y el otro para abordar las experiencias y desafíos del Teletrabajo en las tres entidades.
  - Participación activa y propositiva de ONSEC en espacios internacionales. ONSEC representó al país en espacios internacionales como el Foro de la Función Pública en República Dominicana; el XXI Foro de la Función Pública de Centro América y el Caribe, realizado en Guatemala; y, el Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública realizado en Bolivia, donde compartió los avances en modernización e innovación del servicio civil.

Adicionalmente, en el cuadro siguiente se presenta la vinculación que existe entre los instrumentos de planificación que integran el marco estratégico de país y cuáles son las modalidades de inclusión que la ONSEC desarrollará para su cumplimiento.

**Cuadro 3. Vinculación al marco estratégico de país y modalidad de inclusión de la ONSEC**

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	RED	PGG	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
1	Bienestar para la Gente.	10. Reducción de las desigualdades	Reducción de la pobreza y protección social	MED 1 Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	S/R	Desarrollo Social	Realizar el análisis de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, para promover una reforma que permita garantizar la sostenibilidad financiera del modelo, al mismo tiempo en que se fomenten condiciones de retiro digno de los trabajadores del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Previsión Civil</li> <li>• Equipo multidisciplinario</li> </ul>	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
2	Bienestar para la Gente.	3. Salud y Bienestar	Acceso a servicios de salud	MED 3 - Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud, esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguras, eficaces, asequibles y de calidad para todos.	S/R	Desarrollo Social	Atender con acciones de puestos o de personal los requerimientos que realice el Ministerio de Salud y Asistencia Social para asignar o reubicar al personal de salud para atender con prioridad la promoción y prevención	Dirección de Puestos y Remuneraciones y Dirección de Carrera Administrativa	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
3	Bienestar para la Gente.	4. Educación de Calidad	Educación	MED 13 - Para 2030, velar porque todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.	S/R	Desarrollo Social	Crear las plazas correspondientes a director o directora de centros educativos, según el nivel que corresponda, con el perfil necesario para garantizar los resultados previstos en el Plan Nacional de Desarrollo.	Dirección de Puestos y Remuneraciones	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	RED	PGG	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
4	Riqueza para todos y todas.	16. Paz, Justicia e instituciones sólidas	Empleo e Inversión	MED 6 - En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020, b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025, c) no menor del 5.4 en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	S/R	Economía, Competitividad y Prosperidad	Fortalecer la institucionalidad pública del país, para lo cual se requiere la implementación de una reforma del servicio civil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Asuntos Jurídicos</li> <li>• Equipo multidisciplinario</li> </ul>	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
5	Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	16. Paz, Justicia e instituciones sólidas	7. Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 12- Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	S/R	Estado Responsable, Transparente y Efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma a la Ley del Servicio Civil del Organismo Ejecutivo.</li> <li>• Diseño e implementación de procesos sostenidos y sistemáticos de formación y capacitación de los servidores públicos.</li> <li>• Reforma a la Ley del Servicio Civil del Organismo Legislativo*.</li> <li>• Reforma a la Ley del Servicio Civil del Organismo Judicial*.</li> <li>• Los Reglamentos orgánico-institucionales incorporan los temas de riesgo.</li> <li>• Diseñar e implementar proceso de formación en ética pública dirigidos a funcionarios públicos.</li> <li>• Incorporar la reglamentación pertinente para la contratación del personal de la cancillería y de los representantes del servicio diplomático y consular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despacho Superior</li> <li>• Equipo multidisciplinario</li> <li>• Dirección de Asuntos Jurídicos</li> <li>• Dirección de Carrera Administrativa</li> <li>• Dirección de Puestos y Remuneraciones</li> </ul>	Despacho Superior

\* Es pertinente indicar que el Plan K'atun plantea que ONSEC es corresponsable en algunas acciones que son competencia del Organismo Legislativo y Judicial, pero en virtud de la independencia de poderes del Estado, esta Oficina únicamente puede promover la realización de actividades de gestión del conocimiento o intercambio de experiencias en el funcionamiento del Sistema de Servicio Civil

Fuente: ONSEC (2023) con información del Plan Nacional de Desarrollo, K'atun Nuestra Guatemala 2032

### **1.3.5 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgos**

#### **1.3.5.1 Equidad**

El enfoque de equidad se caracteriza fundamentalmente por priorizar la atención de las poblaciones consideradas como vulnerables y excluidas de los procesos de desarrollo, a fin de contribuir a superar barreras y privaciones relacionadas no solo a carencias materiales sino a aspectos de desigualdad social y a la no atención de sus derechos humanos, por lo que es necesaria la incorporación en el ciclo de la planificación, de medidas, acciones y mecanismos para contrarrestar esta situación. En apoyo a este eje transversal se realizan acciones para promocionar a lo interno de la institución la igualdad de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades de las personas, a través de actividades que lleven a su desarrollo integral.

Asimismo la Oficina en el 2021 aprobó el protocolo para mantener ambientes libres de violencia, en el cual indica que la violencia y el acoso en el lugar de trabajo son una amenaza para la salud y seguridad de los trabajadores, establece las disposiciones para la efectiva promoción de ambientes libres de violencia y atención de situaciones de violencia sexual y laboral permitiendo promover condiciones de trabajo con igualdad entre mujeres y hombres, libres de acoso laboral, sexual, discriminación y violencia.

Se resalta el hecho que la ONSEC reconoce y promueve el derecho de las personas y de las comunidades a su identidad cultural de acuerdo a sus valores, su idioma y sus costumbres, de acuerdo a lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala en el Artículo 58. De igual forma, de acuerdo a la Ley de Servicio Civil el otorgamiento de los cargos públicos no debe hacerse ninguna discriminación por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, nacimiento, posición social y económica u opiniones políticas.

Para continuar promoviendo e integrando en el quehacer institucional el enfoque de equidad, en el apartado del Análisis de Políticas, se incluyeron las acciones que realizará esta Oficina para el cumplimiento de las Políticas de Equidad vinculadas a personas con discapacidad; a poblaciones vulnerables por discriminación y racismo; y mujeres.

#### **1.3.5.2 Cambio Climático**

De igual manera, los efectos del cambio climático están presentes en el país y vinieron para quedarse, por lo que la aplicación de medidas de mitigación, pero especialmente de adaptación a los mismos, son urgentes y necesarias en cumplimiento a la Política Nacional de Cambio Climático y su Plan de Acción.

Dentro de esta temática la Oficina ha implementado acciones de carácter informativo a través de cápsulas informativas para sensibilizar al personal de la ONSEC, sobre gestión de riesgo y cambio climático.

Se continuará apoyando esta gestión promocionando y concientizando al personal de la institución en el uso adecuado de recursos naturales dentro y fuera de su entorno para armonizar la relación hombre naturaleza.

### 1.3.5.3 Gestión de Riesgo

Este enfoque puede vincularse a amenazas o vulnerabilidades de tipo ambiental a la que estamos expuestos y también a riesgos institucionales para el logro de los objetivos. La ONSEC promueve la Gestión de riesgos por medio de acciones como:

- Conformación del Comité de Seguridad Ocupacional, este comité integró Brigadas del Plan de Respuesta a Emergencias, con el objetivo de implementar medidas para evitar o mitigar el impacto de una emergencia, siniestro o desastre, basados en el análisis de riesgos a los que se encuentre expuesta la Institución.
- Las brigadas conformadas son las siguientes:
  - a. Logística y comunicación
  - b. Prevención, mitigación y seguridad
  - c. Primeros auxilios
  - d. Conato de incendios
  - e. Apoyo emocional
- Se brinda capacitación al personal de la Oficina en otros temas, los siguientes:
  - a. Salud preventiva
  - b. Prevención de riesgos laborales
  - c. Primeros auxilios
  - d. Ergonomía

Asimismo, la Oficina cuenta con:

- a. Señalización de rutas de evacuación
- b. Extintores en cada nivel del edificio y en áreas de riesgo de conato de incendio
- c. Plan Institucional de Respuesta -PIR-.
- d. Afiches y cápsulas informativas sobre riesgo y prevención de enfermedades contagiosas.
- e. Desinfectantes en gel
- f. Medidor de temperatura al ingreso del edificio

En el siguiente cuadro se sintetizan las modalidades de inclusión:

**Cuadro 4. Enfoques transversales de la planificación y modalidades de inclusión**

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
1	Equidad	Implementación de las acciones contenidas en la Política Nacional de Discapacidad, por medio de proyectos, campañas de sensibilización y comunicación y generación de estadísticas vinculadas al quehacer institucional.	Unidad de Género	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
		Implementación de las acciones contenidas en la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres 2008-2023 y en el Plan Nacional de Prevención y Erradicación de la Violencia contra la Mujer -Planovi- ; Generación de estadísticas, implementación del Protocolo de ambientes libres de violencia, proyectos estratégicos que beneficien a las mujeres, entre otros.	Unidad de Género	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
		Elaborar e implementar la Política institucional de Equidad de Género para institucionalizar la PNDPIM	Unidad de Género	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
		Implementación de las acciones contenidas en la Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial, 2014. por medio de proyectos, campañas de sensibilización y comunicación y generación de estadísticas vinculadas al quehacer institucional.	Unidad de Género	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
2	Cambio climático	Implementación de las acciones contenidas en la Política Nacional de Cambio Climático en el ámbito de competencia de la Oficina, como la gestión responsable de residuos líquidos y sólidos en la institución. Desarrollar e implementar la Política Cero Papel	Comité de Salud y Seguridad Ocupacional / Dirección Administrativa	Despacho Superior
3	Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	Implementar el Plan Institucional de Respuesta -PIR-	Comité de Salud y Seguridad Ocupacional	Despacho Superior
		Evaluar anualmente e implementar acciones para mitigar los riesgos institucionales que limitan el alcance de los objetivos	Unidad Especializada en Riesgo	Despacho Superior

## 2 MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS -GPR-

### 2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática

Luego de realizar una lluvia de ideas sobre situaciones que inciden en lograr la sostenibilidad en la satisfacción de la población beneficiaria de los servicios que brinda la Oficina, se realizó un ejercicio de priorización aplicando criterios de relevancia en términos de considerar la necesidad o condición de las personas y su aporte a los resultados de país; el respaldo institucional a nivel político y estratégico; y la capacidad instalada para la respuesta a la problemática. En ese sentido, se priorizó la siguiente:

**Problemática central:**

**Retos pendientes para consolidar la modernización y eficacia del servicio civil y régimen de clases pasivas civiles del Estado**

Actualmente, no se cuenta con datos estadísticos sobre la eficacia de los servicios que brinda la institución, que permita determinar cuantitativamente la magnitud de la problemática, pero sí se conoce los desafíos que se tienen en términos de algunas innovaciones tecnológicas que facilite y agilice los servicios a la población.

La modernización es un proceso constante al que debe dársele continuidad en el tiempo y realizar mejoras o actualizaciones a las innovaciones o herramientas digitales que ya se encuentran funcionando para estar a la vanguardia de los avances tecnológicos. Asimismo, bajo la premisa que un buen gobierno se mide por la eficacia en los trámites que realizan los ciudadanos, es necesario incrementar y consolidar la eficacia de los servicios, fortaleciendo la modernización, con criterios o factores que se explican más adelante en este documento. Lo anterior es clave para incrementar el impacto de los servicios que recibe la población.

### 2.2 Análisis de población

Para abordar de mejor forma la problemática, se necesita delimitar la población, partiendo de la identificada como “universo” que es la población del territorio sobre el cual se planifica, para la ONSEC son los usuarios del sistema de servicio civil, laborando en cualquier renglón presupuestario; a partir de esta población se identifica a la población objetivo que se refiere aquella que cumple con los criterios para ser sujeta de la acción del Estado, en la ONSEC son los usuarios del sistema laborando en renglones presupuestarios 011, 021, 022; y, por último la población elegible que se refiere a la población que puede ser beneficiaria de la acción en un tiempo determinado para el caso de la Oficina sigue siendo la misma debido a que existe obligatoriedad de atender a toda la población objetivo en el periodo de vigencia de este Plan.

## Esquema 2. Análisis de Población

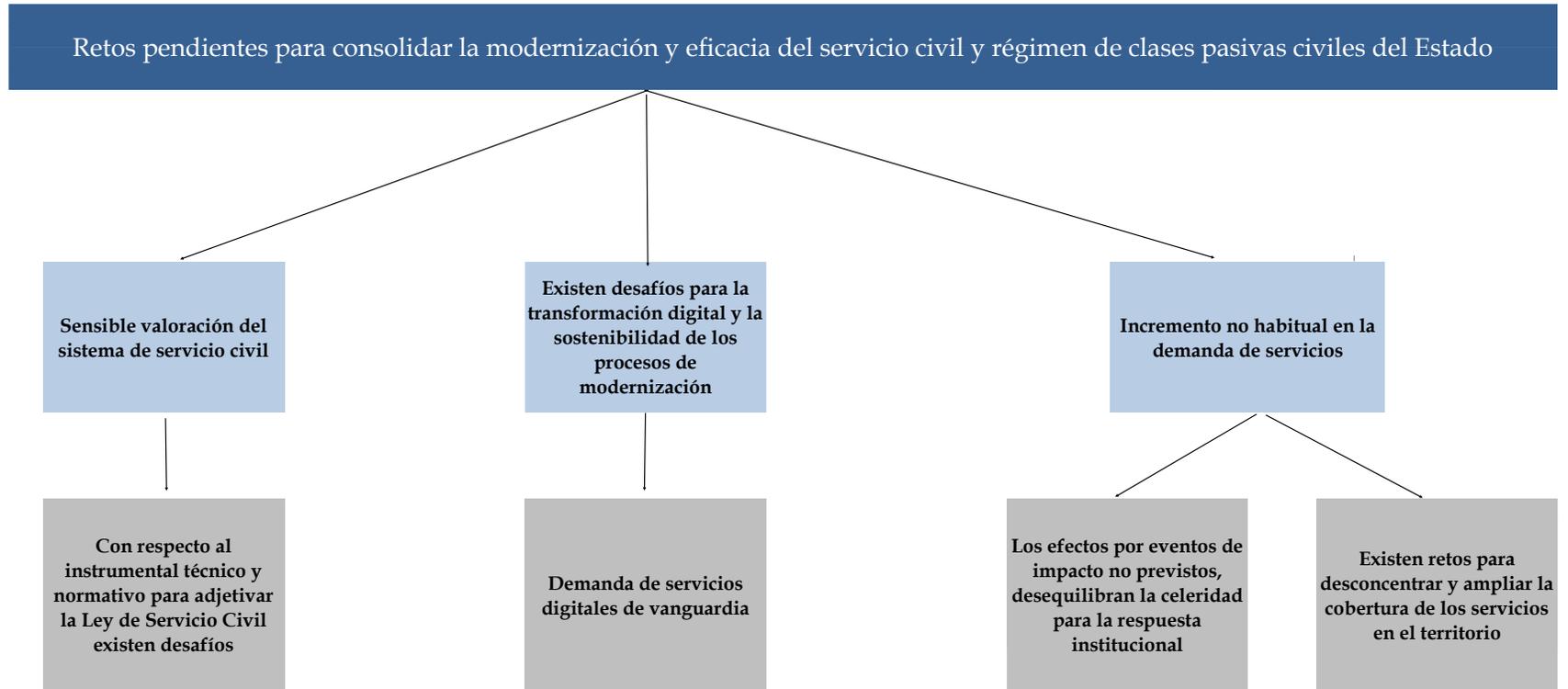


Fuente: ONSEC (2023) con información del Sistema de Nómina y Registro de Personal -Guatenóminas-, al 30 de marzo, (renglones 011,021,022)

### 2.3 Modelo conceptual

La ONSEC no se vincula en forma directa a planes estratégicos sectoriales, pero aporta a los mismos como un proceso transversal, debido a su rectoría en materia de recursos humanos, los cuales son fundamentales para alcanzar los resultados de desarrollo del país. Para el presente ejercicio de planificación, se aplicó la metodología de Gestión por Resultados a nivel institucional, iniciando por el planteamiento del modelo conceptual que se presenta a continuación:

### Esquema 3. Modelo conceptual institucional



Fuente: ONSEC (2022) proceso participativo de construcción del PEI

El modelo conceptual de ONSEC refleja que las causas directas que inciden en la problemática central priorizada son:

- a) **Sensible valoración del sistema de servicio civil.** Esta apreciación por parte de algunos servidores públicos, se basa en la premisa de que, la Ley que rige el sistema de servicio civil, está desactualizada, por lo que la presente administración le está apostando a un proceso participativo para comprender la importancia y necesidad de las reformas, para lo cual ha conformado una Mesa técnica responsable de realizar la revisión y propuesta de las mismas; adicionalmente, se da seguimiento a la revisión periódica de los instrumentos técnico - normativos para adjetivar dicha Ley y buscar mayor eficacia en su aplicación. Es oportuno mencionar que está en marcha una estrategia para fortalecer la Dirección de Puestos y Remuneraciones, en virtud de los retos para la actualización de algunos instrumentos y seguimiento a otros que están en proceso y que son competencia de dicha Dirección.

En el siguiente cuadro se muestra la situación de dichos instrumentos:

**Cuadro 5. Situación del instrumental técnico para adjetivar la Ley de Servicio Civil**

<b>Cant.</b>	<b>Situación</b>	<b>Instrumentos</b>
6	Actualizados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulario electrónico de movimientos de personal, 2020</li> <li>2. Reglamento de evaluación de desempeño, 2021</li> <li>3. Manual de organización del sector público, 8ª. Edición, 2021</li> <li>4. Manual de gestión del desempeño, 2023</li> <li>5. Manual de gestión del desarrollo, 2023</li> <li>6. Formulario electrónico de acciones de puestos, 2023</li> </ol>
3	En proceso de actualización	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Manual de Gestión del Empleo, 4a. edición, 2021</li> <li>8. Normativa básica para la elaboración del Reglamento Orgánico Interno que contiene la estructura y organización de las entidades del Organismo Ejecutivo, 2021, 2ª, edición</li> <li>9. Plan Anual de Salarios, 2024 (revisar e incorporar aspectos relacionados a las instituciones temporales)</li> </ol>
4	Con retos de actualización	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, 1990</li> <li>11. Normativa técnica para servicios directivos temporales, 2007</li> <li>12. Normativa técnica para escala de bonos y complementos, 2008</li> </ol>

		13. Normativa técnica de tabla de jornales, 2013 (se propone realizar un estudio técnico para determinar la viabilidad de su actualización)
1	En proceso de aprobación	14. Manual de Especialidades
1	En proceso de elaboración	15. Manual de Gestión de Relaciones Laborales (agrupa en su primera versión el registro de vacaciones, permisos, licencias, asistencia y puntualidad)

Fuente: ONSEC (2023) con información de las unidades administrativas

- b) **Existen retos para la transformación digital y la sostenibilidad de los procesos de modernización.** Es oportuno indicar que la ONSEC al igual que las instituciones del sector gubernamental, está inmersa en el proceso de la disrupción digital que actualmente vive el mundo y que se acrecentó como efecto de la pandemia por el Covid-19. A la fecha de este diagnóstico situacional, se presentan avances significativos en materia de transformación digital (ver avances de la Política General de Gobierno en el apartado de Vinculación al marco estratégico de país); dichos logros se consideran un avance significativo, pero es necesario considerar que en materia de modernización los retos siempre existen porque el cambio dinámico en el mundo digital genera una demanda continua de servicios de vanguardia por parte de los usuarios.

Asimismo, a nivel interno es necesario contar con los medios que faciliten la comunicación asertiva para que los colaboradores se informen y generen conocimiento de sus procesos, de una forma sencilla y ágil, lo que al final se traduce en servicios de calidad a los usuarios que atiende la Oficina.

La Dirección de Tecnologías de la Información se ha fortalecido en la presente administración, pero se reconoce que existen retos con relación al personal especializado para atender la demanda de transformación digital, con lo que se podría en menor tiempo cerrar la brecha digital y dar sostenibilidad a las herramientas existentes. Es necesario contar con el personal que desarrolle las especificaciones y requerimientos técnicos que es una fase intermedia entre el desarrollo conceptual y el informático.

En el año base del presente plan, se identificaron de un total de 53 procesos, hay 12 que se transformaron digitalmente entre el año 2021 y 2022, 24 procesos en el año 2023 la mayoría ya finalizados y otros en desarrollo, quedando una brecha por cerrar de 17 procesos.

La apuesta de la Oficina es a la simplificación de los trámites, para luego crear e implementar gradualmente en la institución, una política “Cero Papel”, para ello es necesario mantener actualizado un inventario de procesos internos que faciliten la gestión de las unidades de apoyo, como de otros que son estratégicos y están bajo la responsabilidad de las unidades sustantivas que brindan servicios a la población que se realizan de forma manual y es necesario que se prioricen para su transformación a digital.

- c) **Incremento no habitual de la demanda de servicios.** Esta causa está relacionada con los efectos de eventos no previstos que desequilibran las capacidades de respuesta institucional. Un ejemplo de ello, fueron los efectos de la pandemia por el Covid-19, que por la naturaleza de la institución que es de servicios y el incremento de personas que realizaron trámites de pensiones, generó una mora considerable de expedientes. En el año 2020, 2021 y 2022 se trasladaron de ONSEC a la Contraloría General de Cuentas 3,371, 6,742 y 11,734 expedientes respectivamente. El incremento no habitual fue resuelto por medio de la implementación de una estrategia institucional con lo que se redujo al 100% la mora existente. La experiencia laboral durante la pandemia no ha sido sistematizada a nivel gubernamental, por lo que esta Oficina considera importante realizar dicha sistematización, que derive en el planteamiento de una estrategia para estar preparados en caso se suscite otro evento contingente.

Otro factor que incide en esta causa, es que los servicios que brinda la ONSEC en su mayoría están centralizados. Existe una atención en 20 delegaciones departamentales en igual número de gobernaciones por medio de un Convenio con el Ministerio de Gobernación y en dos sedes regionales de la Oficina, ubicadas en Zacapa y Quetzaltenango, las cuales se encuentran en proceso de fortalecimiento y ampliación de la cobertura de los servicios institucionales.

#### 2.4 Análisis de evidencia

Las causas descritas anteriormente, conllevaron la búsqueda de evidencias por medio de estudios, investigaciones u opiniones de expertos las cuales sustentan o explican la relación con el problema y la importancia de su atención. En el cuadro siguiente se realiza una síntesis de los documentos de respaldo encontrados.

### Cuadro 6. Análisis de evidencia de las causas

Problemática	Retos pendientes para consolidar la modernización y eficacia del servicio civil y régimen de clases pasivas civiles del Estado		
Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud	Análisis sobre Fuerza Explicativa	Clasificación de la evidencia consultada
Sensible valoración del sistema de servicio civil	No se encontraron datos para medir la magnitud	El diagnóstico del servicio civil guatemalteco no ha variado de forma sustancial en las últimas dos décadas. Sin embargo, su revisión resulta una tarea impostergable en la medida que se exige con mayor insistencia contar con un Estado eficaz como condición para promover el crecimiento y reducir la pobreza; y contar con la institucionalidad adecuada para romper el círculo de la discrecionalidad, la burocracia innecesaria y la falta de transparencia. En este sentido, debe analizarse el sistema de servicio civil guatemalteco para promover los cambios necesarios para atraer al capital humano mejor capacitado; que impulse la carrera administrativa basado en la meritocracia, y promueva el servicio basado en principios. Entre las recomendaciones de largo plazo que se dieron en el 2019, está la actualización de la Ley de Servicio Civil, para darle mayor autonomía a la Onsec, regular los puestos exentos por mérito y capacidad y que la Ley sea de aplicación general al Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas (Gobierno Central), definiendo únicamente los lineamientos generales que deben respetarse, permitiendo así la flexibilidad. Martín Corrales Angulo, Andrés Alfonso, Huancayo, (2017) "Análisis y propuesta para la implementación del Modelo de Directivos Públicos de la Ley de Servicio Civil 2018-2020".	Moderada
Con respecto al instrumental técnico y normativo para adjetivar la Ley de Servicio Civil existen desafíos	De 15 instrumentos técnicos y normativos identificados, 40% se encuentran actualizados; 20% en proceso de actualización; 27% con retos de actualización; 6.67% en proceso de aprobación; 6.67% en proceso de elaboración	La revisión y actualización del servicio civil guatemalteco sigue siendo una tarea pendiente en el proceso de modernización del Estado. La Ley de Servicio Civil vigente, Decreto número 1748, continúa inalterada en su texto desde su promulgación en 1968 aunque contiene algunas inconsistencias –tales como violación en el articulado de los mismos principios establecidos en la ley-, y se detectan obstáculos para lograr la eficiencia y la eficacia del aparato gubernamental. Entre estos obstáculos destacan la burocracia que se origina, entre otras causas, por procedimientos obsoletos, regulaciones innecesarias, duplicidad de funciones, controles excesivos, inadecuada remuneración de los profesionales, y recurso humano escasamente capacitado. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (2019) Hacia una transformación del servicio civil.	Moderada
		Evaluar y ajustar la normativa complementaria a la Ley de Servicio Civil para que responda a la nueva carrera administrativa. (La normativa incluye la Ley de Salarios, la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, la Ley de Sindicalización y Huelga de los Trabajadores del Estado, la Ley Orgánica del Presupuesto, el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, el Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado - Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, entre otras. Las normas contenidas en la Ley de Servicio Civil no equivalen a una carrera en el servicio civil. El 85% del personal a nivel gerencial cambia cada cuatro años, el 55% del personal permanente es reubicado o removido cada cambio de gobierno, lo cual revela una alta rotación de personal lo que aleja la posibilidad de una carrera en la administración pública. María Isabel Bonilla de Anzueto, Hacia una Transformación del Servicio Civil, CIEN, 2020	Alta
Existen desafíos para la transformación digital y la sostenibilidad de los procesos de modernización	8 procesos internos y 9 procesos que contribuyen a prestar servicios a la población se realizan en forma manual. En el año base del plan se han desarrollado o se encuentran en proceso de desarrollo informático 16 procesos.	La actividad, tuvo como objetivo dialogar sobre la importancia, necesidad y desafíos que significa la transformación digital en países como Guatemala, en dónde la brecha digital es bastante significativa y el rezago en la implementación de infraestructuras e innovaciones informáticas en el sector público es notable lo cual disminuye la capacidad de desarrollo y modernización de instituciones públicas y el ministro de servicios públicos de calidad. Foro virtual: Transformación Digital en el Sector Público, Panel de expertos de la UVG, UNOPS y la Embajada Británica en México, marzo 2022	Baja
		Para la definición de los Ejes Estratégicos del Plan de Gobierno Digital 2021-2026, se analizaron las problemáticas de la sociedad y el gobierno en la gestión de los trámites; donde, la mayoría de los ciudadanos no acceden a trámites digitales porque simplemente no pueden, debido a brechas de infraestructura y sistemas. La referida situación, afecta al ciudadano quien debe invertir sus recursos con el pago de tasas, transporte y especialmente, su tiempo; teniendo que realizar largas colas en oficinas públicas, e incluso, perder hasta su jornada de trabajo y/o el tiempo con su familia. Existe burocracia en la gestión de los trámites, exceso de requisitos para los trámites, escasa automatización de procesos y servicios digitales, falta de estandarización en el tratamiento de los datos, insuficiencia de infraestructuras informáticas, integración de los sistemas informáticos, imposibilidad de interoperabilidad e intercambio seguro de datos entre instituciones gubernamentales, escasas plataformas disponibles para la atención a ciudadanos, falta de programas de actualización continua de hardware y software, escasa digitalización de trámites lo que impiden la comunicación y respuesta segura al ciudadano y sus requerimientos; y débil marco legal y político en materia de Gobierno Electrónico y Gobierno Digital. Plan de Gobierno Digital, 2021-2026, Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico	Moderada
Existen desafíos para la transformación digital y la sostenibilidad de los procesos de modernización		De un total de 19 países analizados, Guatemala es el país con el mayor número de trámites gestionados por el gobierno central en América Latina y el Caribe (ALC) con 5,000 trámites; sobre los cuales, se tiene un promedio de 4.5 horas que son necesarias para completar cada uno de ellos por debajo del promedio general en América Latina (AL) que, es de 5.4 horas. El trámite que más se da en ALC es en el tema de identidad y registro civil (40%); le siguen, salud o educación (14%, otros (14%), pagar impuestos, seguros, pensiones (12%, vehicular (7%), programa social (6%), propiedad inmueble (3%), denuncia de delito (2%), abrir/cerrar empresas (1%). Planteando cinco recomendaciones para mejorar los trámites: 1. Conocer la experiencia ciudadana con los trámites; 2. eliminar los trámites que sea posibles; 3. rediseñar los trámites con la experiencia ciudadana en mente; 4. <b>facilitar el acceso a los trámites digitales</b> ; 5. invertir en prestación presencial de calidad. Benjamín Roseth, Angela Reyes, Carlos Santiso (2018) "El fin del trámite eterno" Banco Interamericano de Desarrollo	Alta

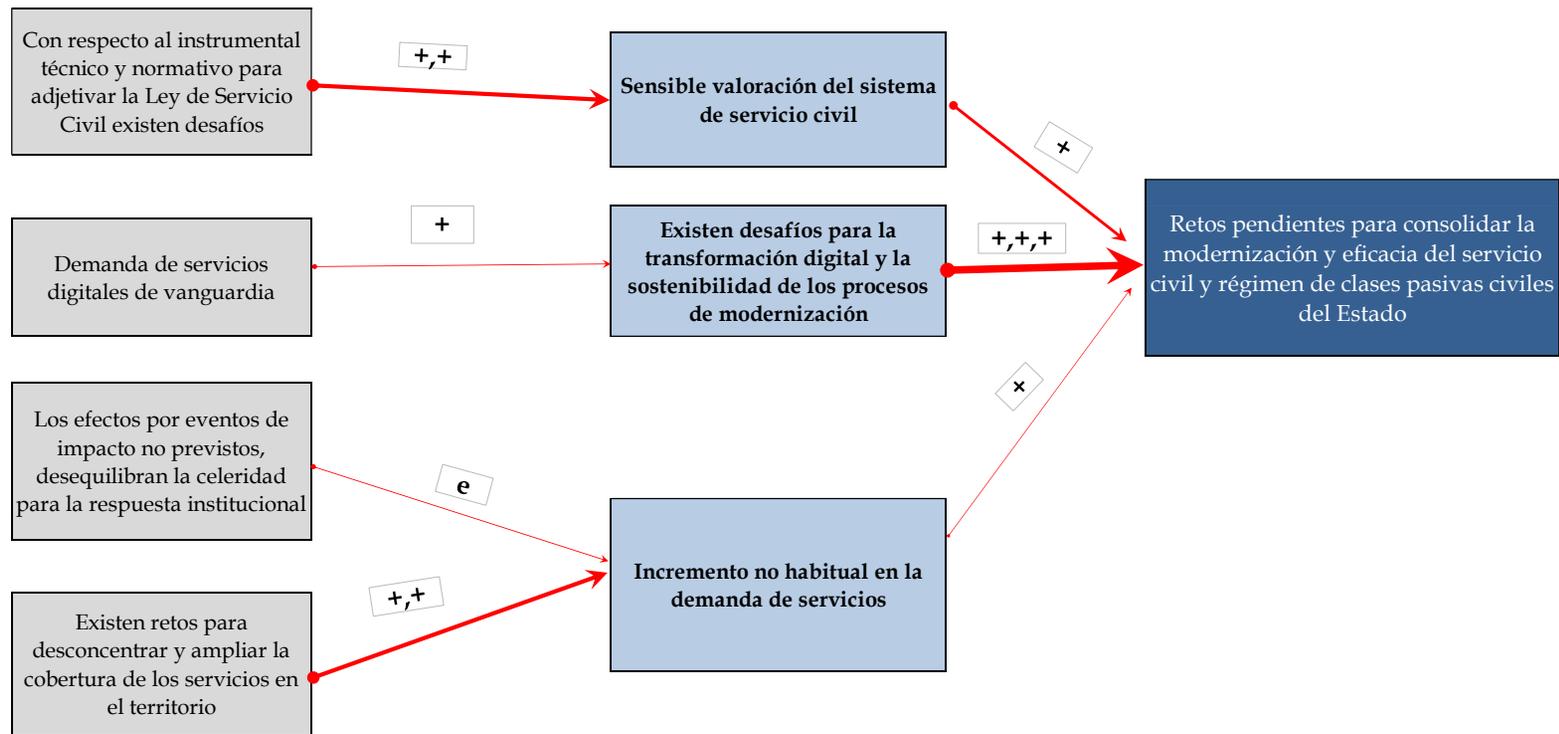
Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud	Análisis sobre Fuerza Explicativa	Clasificación de la evidencia consultada
Demanda de servicios digitales de vanguardia		Escasa utilización de la tecnología de la información, telecomunicaciones y plataformas de gobierno electrónico para la atención al público (servidores y ex servidores y sus beneficiarios) Proyecto Fundesa-Usaid/Informe (2013) Plan de Acción para Modernizar el Servicio Civil en Guatemala	Moderada
Incremento no habitual en la demanda de servicios	Se incrementó en dos veces la demanda de atención de certificación de servicios	“Hoy en día se ha abierto un espacio vital para sintonizar la demanda con la oferta. El debate sobre el actual modelo de desarrollo, el papel del Estado, el estatus de la planificación y el nivel de desarrollo institucional plantean claramente la necesidad de visiones estratégicas de largo plazo. Como bien plantea Martínez (2009), la planificación no ha perdido vigencia como proceso integral para la adopción de decisiones estratégicas, porque la lógica de pensar antes de actuar no puede perder vigencia. Lo que cambia son los contextos institucionales, que hacen necesario adaptar los paradigmas y las prácticas de planificación a las nuevas situaciones. Según esta visión, desde el punto de vista de la demanda de prospectiva, es necesario superar grandes restricciones que persisten a pesar de haber sido señaladas desde hace décadas por diferentes analistas. Algunas de esas restricciones básicas son: • la escasa capacidad de las organizaciones nacionales y regionales de asimilar las transformaciones del entorno; • la falta de respuesta institucional, marcada por varios factores como la lentitud del aparato administrativo...”. Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Javier Medina Vásquez, Steven Becerra y Paola Castaño. Naciones Unidas / Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-, septiembre de 2014	Moderada
Los efectos por eventos de impacto no previstos, desequilibran la celeridad para la respuesta institucional	Se incrementó en aproximadamente 4 veces la demanda de expedientes de Previsión Civil entre el primer y el tercer año de la pandemia	“El rendimiento del sector público está en riesgo La aplicación eficaz de las políticas depende de que los empleados del sector público intercambien información, coordinen sus acciones, respondan a las necesidades de los ciudadanos y utilicen su discrecionalidad sobre las políticas públicas de forma que se maximice el bienestar de los ciudadanos. La desconfianza – en otros empleados públicos y en los propios ciudadanos – obstaculiza cada una de estas medidas. La pandemia COVID-19 ha demostrado el valor de un sector público que funciona bien. Los funcionarios públicos electos deberían reconocer este hecho e invertir en un sector público altamente profesionalizado y bien organizado.” Razvan Vlaicu (2021) Lo que reveló la pandemia acerca del papel de la confianza en el rendimiento del sector público.	Baja
Existen retos para desconcentrar y ampliar la cobertura de los servicios en el territorio	Se brindan servicios informativos y de recepción de documentos, la gestión integrada está centralizada	De acuerdo con lo que plantean los cuatro ejes del Plan Nacional de Desarrollo k'ATUN, Guatemala deberá redoblar sus esfuerzos en materia de políticas vinculadas con la desconcentración y descentralización, para promover así una mayor presencia del Estado en los territorios. Ello debería favorecer una mayor cercanía con la gente, así como políticas para el fortalecimiento de una cultura de prevención a todo nivel; de inclusión digital, apoyando una mayor conectividad de la población con el mundo; de garantía de integralidad de la respuesta estatal en materia de desarrollo social. Plan Nacional de Desarrollo "K'ATUN Nuestra Guatemala 2032" Página 157.	Moderada
		Desconcentrar competencias a los departamentos y descentralizar competencias a los gobiernos municipales. La gestión desconcentrada y descentralizada de competencias se desarrollará en el marco de relaciones de coordinación con las gobernaciones departamentales y con los gobiernos municipales, para aumentar la eficiencia del Estado en el cumplimiento de sus fines tendientes al bien común, establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala. Modernización de la Administración Pública. F Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo	Moderada

Fuente: ONSEC (2023) Con información de las unidades administrativas

## 2.5 Modelo explicativo

El modelo explicativo de la problemática analizada en ONSEC muestra con líneas más gruesas tres causas sobre las cuales se encontró más evidencia por medio de estudios o investigaciones u opinión de expertos.

Esquema 4. Modelo Explicativo

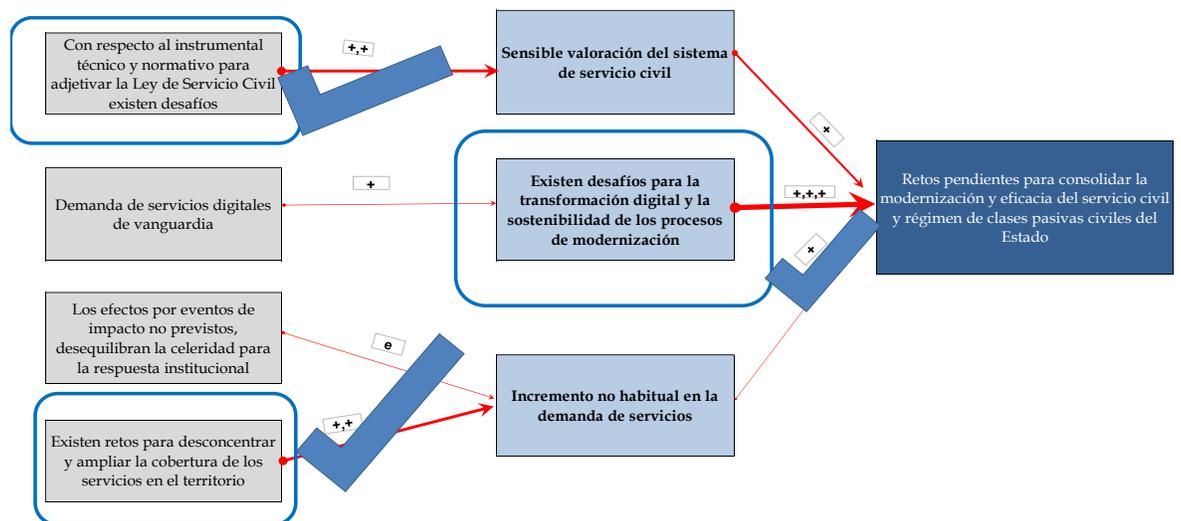


Fuente: ONSEC (2023) Con información de las unidades administrativas

## 2.6 Identificación de caminos causales críticos (CCC) y jerarquización de factores

Con base en la evidencia encontrada, se hizo una jerarquización de todos los caminos de causalidad identificados en el modelo anterior y se determinó aquéllos de mayor impacto para abordar el problema priorizado. Las causas con mayor evidencia que debe atender primero la ONSEC son: existen desafíos para la transformación digital y la sostenibilidad de los procesos de modernización; con respecto al instrumental técnico y normativo para adjetivar la Ley de Servicio Civil existen desafíos; y, existen retos para desconcentrar y ampliar la cobertura de los servicios en el territorio

Esquema 5. Camino Causal Crítico

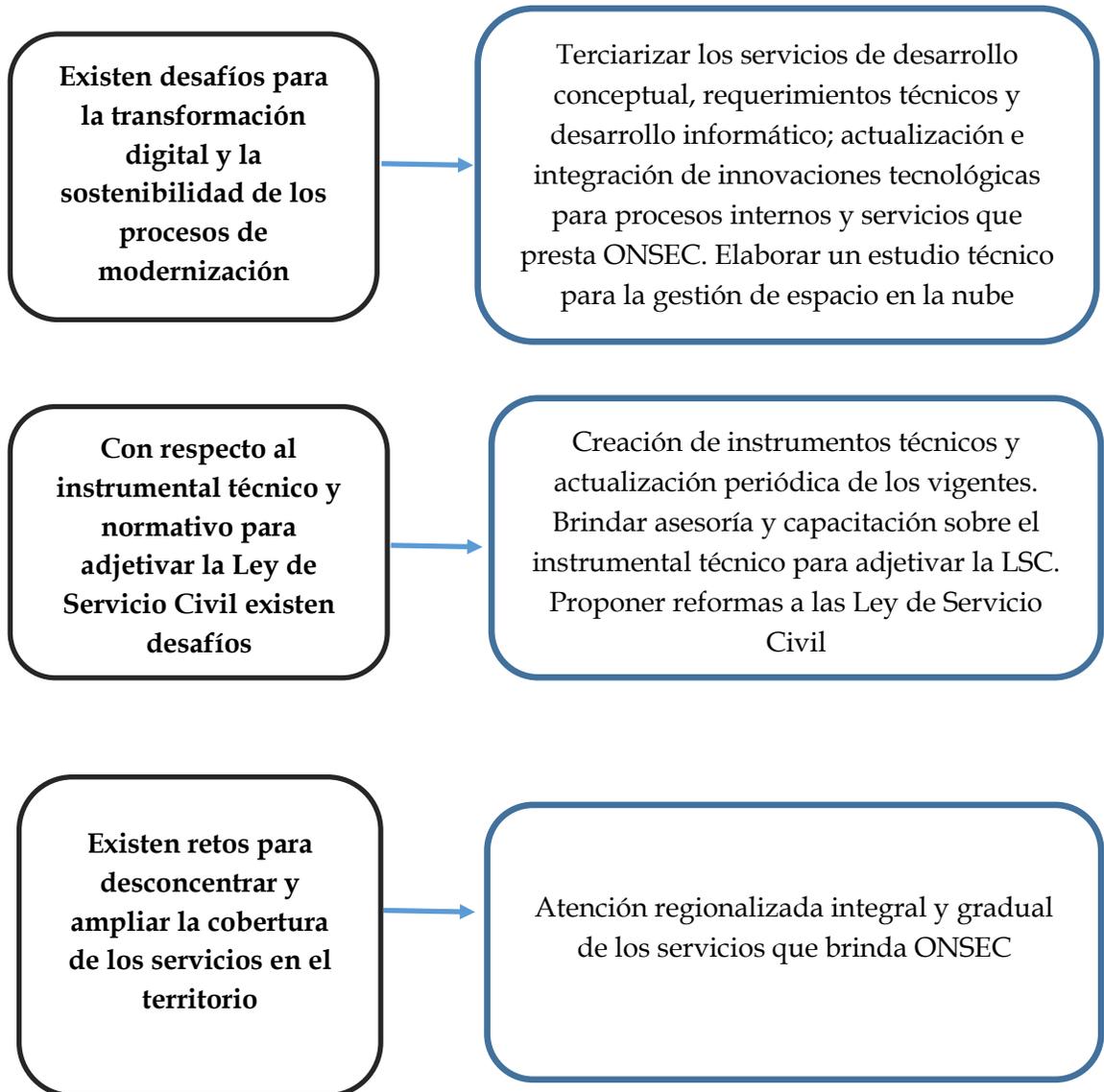


Fuente: ONSEC (2023) Con información de las unidades administrativas

## 2.7 Modelo Prescriptivo

Contiene las siguientes intervenciones que se consideran costo – efectivas para atender las causas priorizadas con base en el camino causal crítico presentado anteriormente:

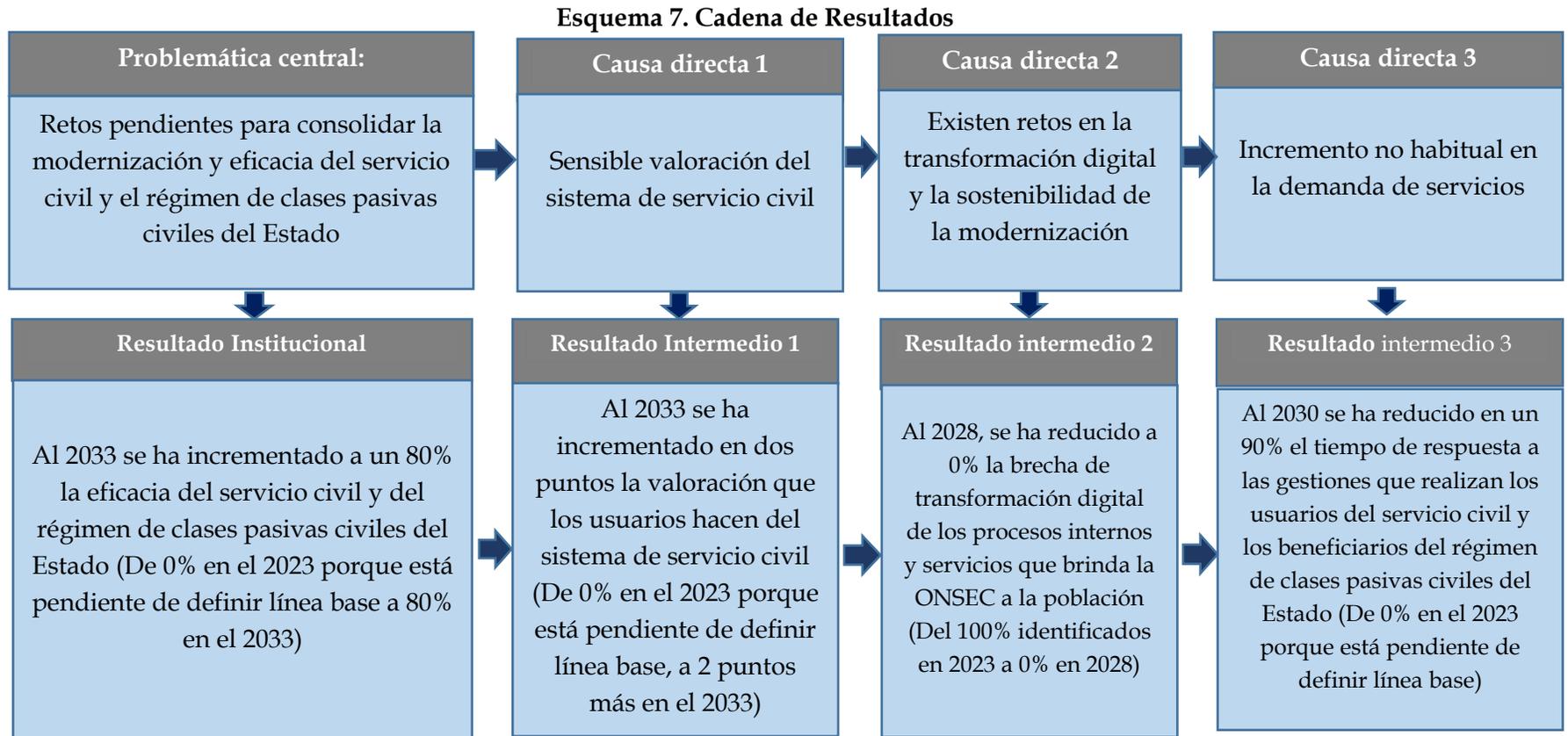
**Esquema 6. Modelo Prescriptivo**



Fuente: ONSEC (2023) Proceso de elaboración del PEI

## 2.8 Cadena de Resultados

La ONSEC no se vincula directamente a un Resultado Estratégico de Desarrollo -RED- por lo que, en el marco de sus competencias, plantea un Resultado Institucional al cual se le imprime un sentido estratégico, priorizando la atención y satisfacción de los usuarios de los servicios institucionales. La cadena de resultados incluye hasta el nivel intermedio, no así el inmediato debido a que, por el carácter específico de las causas indirectas, estas se constituyen en acciones estratégicas.



## 2.9 Resultados, Indicadores y Metas

La ONSEC definió un resultado institucional y tres resultados intermedios que se propone alcanzar en el horizonte de este Plan. En ese sentido, para tener claridad del avance y cumplimiento de los mismos, así como con la finalidad de contar con información para la toma de decisiones, define indicadores de resultado, que miden impacto y efecto institucional respectivamente.

**Cuadro 7. Resultados, indicadores y metas institucionales**

Vinculación institucional							Resultado institucional			Nombre del indicador	Línea base			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)			
							Descripción de resultado	Nivel de resultado			Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %		
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta		RED	Final	Intermedio				Inmediato				
Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.	N/A	Pilar 4. Estado responsable, transparente y efectivo.	1. Impulsar el mejoramiento del servicio civil, la meritocracia, transparencia, control y rendición de cuentas;	Diseñar y poner en marcha un sistema para la optimización de la administración pública.  Proponer reformas a la Ley de Servicio Civil para que se implemente el sistema de meritocracia.	N/A	N/A	X				Porcentaje de eficacia en el servicio civil	2023	0	0	(Sumatoria de la calificación obtenida de los factores de eficacia definidos para servicio civil / Sumatoria de la calificación máxima de los factores ) X 100	Pendiente generar	80%
												Porcentaje de eficacia en el servicio de clases pasivas civiles del Estado	2023	0	0	(Sumatoria de la calificación obtenida de los factores de eficacia definidos para clases pasivas / Sumatoria de la calificación máxima de los factores ) X 100	Pendiente generar	80%
												Incremento en la puntuación de la valoración del servicio civil	2023	0	N/A	Calificación promedio que los servidores públicos dan al servicio civil en el año de medición - Calificación promedio que los servidores públicos dan al servicio civil en el año base (Se tomará una muestra de al menos el 30% de los servidores públicos de instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil)	2	N/A

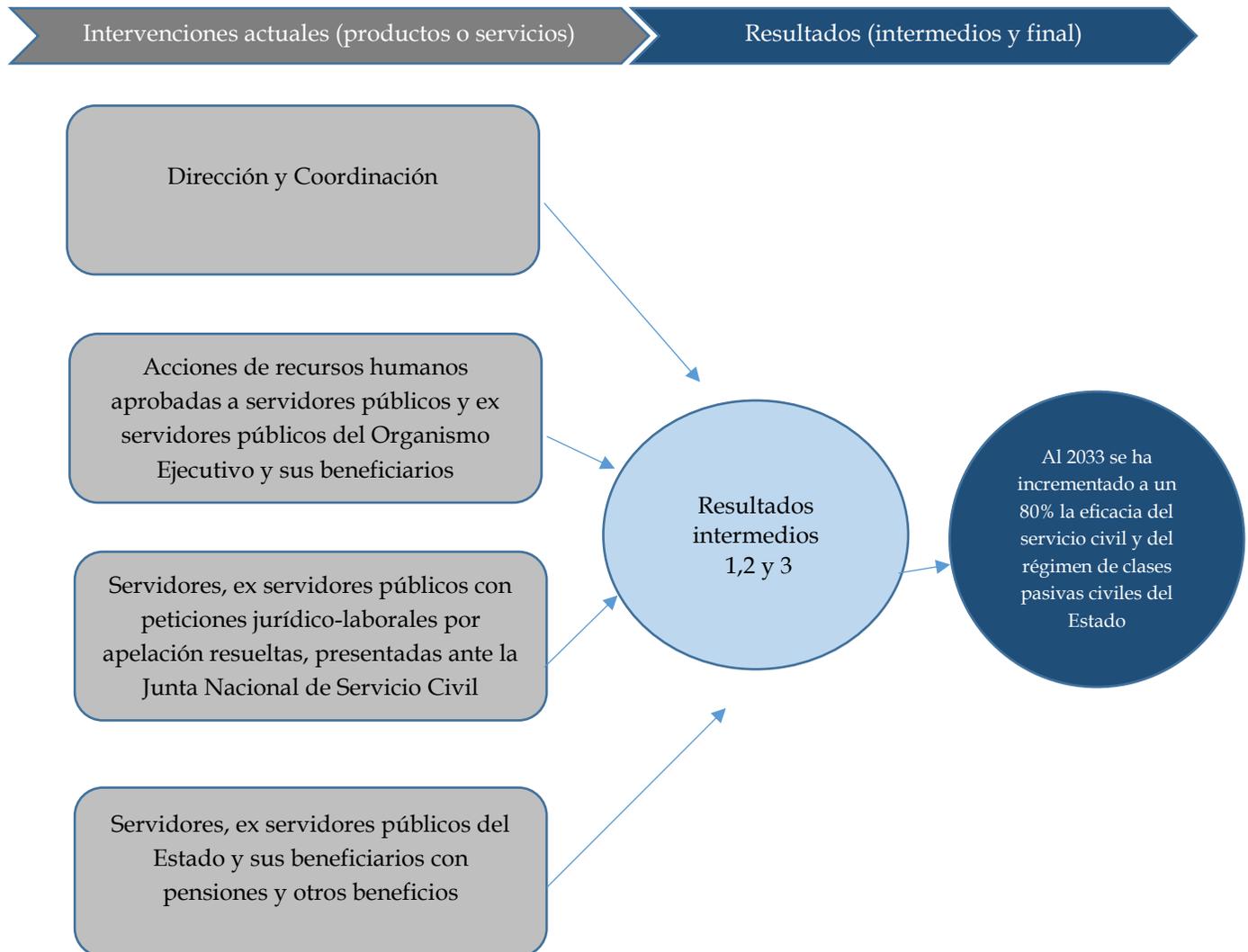
Vinculación institucional							Resultado institucional			Nombre del indicador	Línea base			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)			
							Descripción de resultado	Nivel de resultado			Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %		
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Política General de Gobierno 2020-2024			RED		Final	Intermedio	Inmediato				Año			Dato absoluto	Dato relativo %
			Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica		Meta											
Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.	N/A	Pilar 4. Estado responsable, transparente y efectivo.	1. Impulsar el mejoramiento del servicio civil, la meritocracia, transparencia, control y rendición de cuentas;	Diseñar y poner en marcha un sistema para la optimización de la administración pública.	Proponer reformas a la Ley de Servicio Civil para que se implemente el sistema de meritocracia.	N/A	N/A	Al 2028, se ha reducido a 0% la brecha de transformación digital de los procesos internos y servicios que brinda la ONSEC a la población (Del 32% identificados pendientes en el 2023 a 0% en 2028)	X		Porcentaje de brecha de transformación digital	2023	17	32%	Número de procesos identificados - Número de procesos transformados digitalmente acumulados / Número de procesos identificados X 100	0	0%
									Al 2030 se ha reducido en un 90% el tiempo de respuesta a las gestiones que realizan los usuarios del servicio civil y los beneficiarios del régimen de clases pasivas civiles del Estado (De 0% en el 2023 porque está pendiente de definir línea base)	X		Porcentaje de reducción del tiempo de respuesta institucional	2023	0	0%	Número mayor de días promedio en que se dio respuesta institucional en un año - Número menor de días en que se dio respuesta institucional / Número mayor X 100	Pendiente	90% menos tiempo

Fuente: ONSEC (2023) Con información de las unidades administrativas

### 2.10 Modelo Lógico de la Estrategia

La ONSEC ha identificado intervenciones clave para el alcance de los resultados y se dividen en dos apartados: el primero contiene los productos vigentes que serán rediseñados en el marco de la presente estrategia y el segundo un enunciado de otras acciones estratégicas que por su naturaleza no se constituyen en productos, pero que son necesarias para contribuir al cumplimiento de los resultados. En el esquema siguiente se muestran el primer apartado:

**Esquema 8. Resultados e intervenciones clave actuales**



Fuente: ONSEC (2023) Con información de las unidades administrativas

### Acciones estratégicas clave:

En seguimiento a las acciones indicadas en el análisis FODA y en el modelo prescriptivo, es necesario fortalecer e implementar lo siguiente:

**1. Modelo de gestión de la calidad de los servicios institucionales.** Elaborar e implementar un modelo que contenga los criterios o factores de calidad de todos los servicios que brinda la institución basada en un diseño centrado en las personas y la forma de evaluar o calificar la satisfacción de los usuarios, entre estos criterios de diseño se pueden considerar:

- Servicios 100% digitales con mejora continua enfocados en la satisfacción de las necesidades del usuario
- Mejora óptima en el tiempo de respuesta
- Precisión en la gestión (hacer efectivas las sanciones establecidas en Ley que derive en menos devoluciones o solicitud de correcciones)
- Promover constantemente la cultura de servicio y un sistema de incentivos a la productividad al personal de las unidades administrativas que atienden gestiones de los usuarios tanto de servicio civil como de clases pasivas civiles del Estado, para lograr mayor celeridad en la respuesta institucional. La motivación en el trabajo es clave para incrementar productividad y puede ser no solo de índole monetaria sino de reconocimiento como el Empleado del mes y otro incentivo personal
- Implementación gradual de la aplicación de normas internacionales de calidad

Adicionalmente, se deberá contemplar en dicho modelo, la incorporación de otros criterios contenidos en estudios realizados por organismos internacionales en el marco de las competencias de la Oficina como el Índice de Desarrollo Burocrático del Barómetro del Empleo Público en Centro América y República Dominicana, en lo que aplique al marco de competencia de esta Oficina, para lo cual se realizará un análisis del mismo.

El Modelo de gestión de la calidad incorporará adicionalmente, los componentes siguientes:

#### 1.1. Eficacia en los servicios de previsión civil

- a) Elaborar una propuesta de reforma a la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, para lograr mayor efectividad en la aplicación del Decreto 5-2021 Ley de Simplificación de requisitos y trámites; así como, para promover la autosostenibilidad del régimen, en seguimiento a lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo K'atun nuestra Guatemala 2032.
- b) Elaborar un estudio institucional - territorial para desconcentrar los servicios de ONSEC y trasladar los resultados al Sr. Presidente de la República para su consideración. El objetivo de este estudio es determinar la viabilidad técnico - financiera para desconcentrar los servicios institucionales de manera integral y gradual. Se realizará bajo la coordinación de la Dirección de Investigación y Desarrollo y la Dirección de Previsión Civil.
- c) Elaborar el Estudio Técnico Actuarial del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado. Este estudio debe actualizarse en la periodicidad que establece la Ley de Clases Pasivas Civiles

del Estado y servirá de base para que, en coordinación con el Ministerio de Finanzas, se pueda determinar la sostenibilidad financiera de este Régimen, para dar cumplimiento a la normativa y a lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032.

- d) Dar continuidad a las brigadas informativas dirigidas a las instituciones obligadas a aportar al régimen y aquéllas que contribuyen voluntariamente, ambas ubicadas tanto en el nivel central como territorial. Se requiere además la realización de campañas para motivar al personal de las instituciones no obligadas para incrementar el número de personas que aportan voluntariamente al régimen.
- e) Realizar una re estructuración del área de atención al público, que privilegie la cultura de servicio.

## 1.2. Eficacia en la administración del recurso humano

- a) Realizar jornadas informativas coordinadas con el Ministerio de Educación y las universidades con el objetivo que, los adolescentes y jóvenes conozcan el servicio civil y se inicie la transformación del paradigma existente con relación a que el empleo en el sector público es negativo y cambiarlo por una mejor valoración del servicio civil.
- b) Actualización periódica del instrumental técnico y normativo, priorizando la Ley de Servicio Civil mediante un proceso participativo.
- c) Implementar un proceso continuo, moderno y evaluativo de capacitación y asesoría.
- d) Elaborar un estudio y propuesta para nivelar los salarios base de los servidores públicos, priorizando aquéllos que están por debajo del salario mínimo.

## 1.3. Fortalecimiento institucional

- a) **Fortalecer las capacidades institucionales**, para dar respuesta y seguimiento a los compromisos que se derivan de las políticas públicas, planes, agendas, programas y mesas en los que la ONSEC tiene competencia o participación.
- b) **Implementar estrategias para fortalecer las unidades administrativas**. En virtud que, los recursos institucionales son limitados, se realizará un estudio de cargas laborales y se priorizará el fortalecimiento de aquellas unidades responsables del logro de los resultados.
- c) Fortalecer y dar seguimiento a la implementación de la **Estrategia de Calidad del Gasto** y realizar una ejecución óptima del presupuesto.
- d) **Elaborar una sistematización institucional post pandemia y una estrategia para afrontar eventos de impacto**. Es necesario sistematizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los efectos en la prestación de los servicios provocados por la pandemia del Covid - 19, las estrategias aplicadas en la institución, otras que hayan funcionado en otras instituciones de similar naturaleza y las que se deben

aplicar en caso suceda otro evento que desequilibre las capacidades de respuesta institucional. En consecuencia, elaborar una estrategia que contenga las decisiones y acciones de respuesta inmediata y mediata a la contingencia.

- e) **Realizar un estudio de tiempos y movimientos.** Identificar la trazabilidad de las gestiones, los cuellos de botella, tiempos ociosos, incrementos y decrementos de la demanda, que derive en una estrategia efectiva para reducir el tiempo de respuesta a las gestiones que realizan los usuarios del servicio civil y los beneficiarios del régimen de clases pasivas civiles del Estado.

### 3. MARCO ESTRATÉGICO E INSTITUCIONAL

#### 3.1. Visión

Ser reconocida como la institución rectora que moderniza y fomenta el fortalecimiento del sistema de Servicio Civil a través de una gestión innovadora y efectiva.<sup>5</sup>

#### 3.2. Misión

Somos la Institución Administradora de la Gestión de Recursos Humanos y del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado que regula las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, ex servidores y sus beneficiarios; con el fin de garantizar un servicio eficaz y eficiente

#### 3.3. Principios y valores<sup>6</sup>

Todo trabajador de esta Oficina debe practicar los siguientes principios y valores:

- i. **Pertenencia:** Velar por los intereses de los usuarios en armonía con los del Estado.
- ii. **Disciplina:** Mostrar iniciativa e interés en el desempeño de sus funciones y desarrollarlas con orden y cumpliendo con las normas establecidas.
- iii. **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de sus actos, conducirse consciente y responsablemente, haciendo uso de la libre voluntad que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar los resultados de sus acciones.
- iv. **Honestidad y Honradez:** Conducirse con integridad, comprometerse, expresarse y actuar con coherencia y autenticidad de acuerdo con los valores de verdad y justicia ante la sociedad.
- v. **Confidencialidad:** Todo trabajador de la Oficina está obligado a observar con ética el manejo de la información y asuntos de carácter reservado, que, por su naturaleza e implicaciones no pueden ser discutidos o divulgados a terceros.

---

<sup>5</sup> Misión y Visión Institucional aprobadas Acuerdo de Dirección No. D-2021-125 de fecha 27 de septiembre de 2021.

<sup>6</sup> ibid

- vi. **Lealtad:** Tener fidelidad a la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil y su Reglamento y toda normativa vigente dentro de la Oficina.
- vii. **Transparencia:** Estar comprometido con el manejo responsable y transparente de los bienes que en el ejercicio de sus atribuciones le sean asignados, teniendo la disposición de rendir cuentas cuando le sea requerido.
- viii. **Respeto:** Guardar el debido respeto entre sí, a los usuarios, a las autoridades de la Oficina y a los subalternos.
- ix. **Justicia y Equidad:** Dar un trato justo a todos sus usuarios, gestionando los asuntos sometidos a su competencia con equidad e imparcialidad sin discriminación alguna.
- x. **Solidaridad:** Prestar colaboración y apoyo entre sí, para lograr los objetivos y materializar los principios de la ONSEC.
- xi. **Eficacia y Eficiencia:** Todo trabajador de la Oficina en el desempeño de sus atribuciones, debe buscar el logro de los objetivos trazados, utilizando adecuadamente y de manera responsable el tiempo y los recursos asignados.

### 3.4. Objetivos institucionales<sup>7</sup>

Los objetivos a los que la institución debe dar cumplimiento en el marco de su competencia, son los siguientes:

#### 3.4.1. Objetivos Estratégicos

- a) Ejercer la rectoría en la administración de recursos humanos por medio de la aplicación de la Ley de Servicio Civil y otras leyes relacionadas, que fortalezcan el desarrollo de un Estado moderno y eficiente.
- b) Administrar el Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, que permita el desarrollo de procesos modernos de autorización de pensiones y otros beneficios a los ex trabajadores públicos y sus familias.
- c) Dirigir a la institución con visión de largo plazo, alianzas e interrelaciones estratégicas, desconcentradas, modernas y con equidad, que impacten positivamente en la población beneficiaria.

---

<sup>7</sup> Aprobados mediante Providencia D-2023-073, de fecha diecisiete de enero de dos mil veintitrés, a estos objetivos

se adicionan dos para atender lo establecido en las Normas Generales de Control Interno Gubernamental aprobadas según Acuerdo A-039 del Contralor General de Cuentas de fecha 25 de mayo de 2023

### 3.4.2. Objetivos Operativos

Los objetivos operativos definen las acciones inmediatas a realizar, entre los que se encuentran:

- a) Administrar el Plan de Clasificación de Puestos, así como el Plan de Salarios, definiendo los lineamientos que deben cumplir las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.
- b) Emitir las certificaciones de servicios solicitadas por los servidores y ex servidores públicos que contribuyeron al financiamiento del régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado que administra la Oficina Nacional de Servicio Civil y demás solicitantes.
- c) Verificar los procesos de dotación de recursos humanos de los puestos comprendidos en el Plan de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo, para las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, con el fin de emitir la constancia de elegibilidad.
- d) Analizar y registrar las acciones de personal que realizan las Instituciones del Organismo Ejecutivo y otras que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento de acuerdo a la normativa legal vigente, que promueva el ingreso, permanencia y desarrollo de los servidores públicos, dentro del sistema de carrera administrativa.
- e) Autorizar las pensiones y otros beneficios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado a favor de los ex trabajadores civiles del Estado y sus familias.
- f) Proveer de apoyo técnico, administrativo y financiero a las unidades de la Onsec, para la ejecución de las actividades institucionales.
- g) Administrar las tecnologías de la información y comunicación que faciliten las gestiones que se realizan en la Oficina.

### 3.4.3. Objetivos de Cumplimiento Normativo

- a) Investigar las reclamaciones que surjan sobre la aplicación de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento que deriven en resoluciones administrativas en apelación.
- b) Asesorar a las instituciones y servidores públicos en el marco de las competencias institucionales, que contribuya a la mejora en la aplicación de las disposiciones legales en materia de recursos humanos y clases pasivas civiles del Estado.

- c) Verificar el cumplimiento a nivel interno de la normativa aplicable e instrumentos técnicos vigentes, que aporte en la mejora de los procesos institucionales.
- d) Verificar el cumplimiento de las disposiciones, procesos y procedimientos técnicos y legales según competencia, que aporte en la mejora de la administración de los recursos humanos en las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

### 3.4.4. Objetivos de Información

- a) Incrementar las acciones de información y comunicación efectivas que faciliten a los usuarios los trámites administrativos y servicios que presta la ONSEC.
- b) Gestionar la información relacionada con la administración de recursos humanos y del régimen de clases pasivas civiles del Estado, que apoye la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la transparencia.

#### 3.4.4.1 Objetivo de Información Financiera

Garantizar una gestión presupuestaria transparente y efectiva a través del cumplimiento de normativas legales vigentes en el ámbito de competencia de la ONSEC.

#### 3.4.4.2 Objetivo de Información Operativa

Velar por el cumplimiento en la entrega oportuna de información financiera y rendición de cuentas antes las instancias correspondientes, registrando y resguardando sistemáticamente todas las operaciones contables.

### 3.5 Programa institucional y responsables<sup>8</sup>

Programa Institucional	Responsable
<p>Vigente: Programa 29. Administración de Recursos Humanos de la Administración Pública y del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado</p> <p>Propuesto: Programa 29. Administración de recursos humanos de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado</p>	<p>Oficina Nacional de Servicio Civil</p>

<sup>8</sup> La planificación operativa multianual y anual contienen la red de producción y estructura programática vigente, debido a que se estará gestionando con la Dirección Técnica del Presupuesto los cambios pertinentes a la misma, con base en el presente Plan.

### 3.6 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA

#### Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Para conocer las capacidades y condiciones institucionales para el logro de los resultados, se aplicó la técnica FODA cuyos resultados se presentan a continuación:

##### Fortalezas<sup>9</sup>

- Se cuenta con un marco jurídico que fundamenta la creación de la Oficina Nacional de Servicio Civil, que norma el sistema de administración de recursos humanos del Organismo Ejecutivo y otras instituciones que no cuentan con sistema propio y le confiere la rectoría en la materia.
- Se dispone de recurso humano especializado en la administración del Sistema de Recursos Humanos y la administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.
- El Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado cuenta con su Ley y Reglamento, regulando lo relativo a su aplicación y confiriéndole a la ONSEC la facultad de su administración.
- La máxima autoridad del Servicio Civil es el Presidente Constitucional de la República.
- Compromiso de las autoridades superiores de ONSEC, con las políticas de modernización de la gestión pública, planes de gobierno y de la Oficina en particular.
- Se cuenta con herramientas tecnológicas para realizar consultas y gestiones en línea, correo electrónico, página web, intranet entre otros, que facilitan la comunicación entre el personal de la ONSEC y de éste con instituciones de gobierno, usuarios de los servicios que brinda la Oficina, organismos internacionales y población en general.
- Se dispone de instrumentos legales y técnico-administrativos que coadyuvan a fortalecer la administración del recurso humano y adjetivan la Ley de Servicio Civil (las mismas se detallaron en la vinculación con la Política General de Gobierno y el apartado del Modelo Conceptual).
- Se cuenta con un Sistema de Administración de Recursos Humanos -SARH- aprobado y el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH- que lo operativiza.

##### Oportunidades

- Existe una Ley de Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos y otras leyes conexas que respaldan los procesos de modernización institucional;
- Se utiliza el Sistema de Nómina Web que involucra adicionalmente a los Ministerios de Estado y al resto de dependencias que tienen relación con la ONSEC cuya ejecución implica reducción de tiempos en los registros de movimientos de personal.

---

<sup>9</sup> Se recomienda revisar el apartado de Vinculación con el marco estratégico de país, en lo correspondiente a la Política General de Gobierno, donde se incluyeron avances y logros vinculados a la misma, que también se consideran fortalezas institucionales.

- Existe una política de Estado en materia de descentralización y desconcentración de la gestión pública que da lineamientos para que las instituciones cumplan con el mandato de regionalizar los servicios.
- Existe el compromiso de Estado de dar cumplimiento a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y la Carta Iberoamericana de la Función Pública.
- Receptividad de Autoridades Nominadoras, Directores y Jefes de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo y entidades descentralizadas afectas al sistema de servicio civil, en acciones y disposiciones emanadas por la ONSEC.
- Incremento en la demanda de los servicios que presta ONSEC.
- Existe un Memorando de Entendimiento entre Guatemala - Colombia - Uruguay con la finalidad de promover la creación de una Asociación Latinoamericana de Servicio Civil, fortalecer la gestión del conocimiento e intercambio de buenas prácticas entre otros, espacios que pueden aprovecharse para eficientar la función rectora de ONSEC.
- Existen alianzas interinstitucionales vinculadas a fortalecer las comunicaciones electrónicas y la gestión del conocimiento de los trabajadores del Organismo Ejecutivo.

### Debilidades

- Existen retos para lograr mayor cobertura en los procesos de verificación de la correcta interpretación y aplicación de la Ley de Servicio Civil por parte de las instituciones correspondientes.
- La Ley de Servicio Civil está superada en determinadas normas que deben actualizarse.
- La ejecución de los procedimientos de gestión de puestos y remuneraciones realizados a través de documentación física, minimizan los niveles de eficiencia.
- Retos en la aplicación de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado con relación al establecimiento del fondo financiero que respalde las pensiones que se otorgan.
- Desafíos para contar con un Programa que propicie el clima organizacional y que contribuya a la consolidación de un equipo de trabajo altamente motivado y comprometido con los objetivos de la organización.
- La infraestructura física que ocupa la Oficina es rentada y presenta retos de condiciones adecuadas de seguridad e higiene, lo que genera contaminación visual, auditiva y ambiental.
- Se carece de una base de datos digitalizada del historial de puestos y salarios de los empleados del sector público de 1971 a 1999.
- Carencia de una Política Salarial para el sector público que beneficie también a la Oficina.
- Existen retos para mantener actualizadas algunas herramientas e instrumentos técnico-administrativos que adjetivan la Ley de Servicio Civil.

## **Amenazas**

- Algunas instituciones del Estado tienen trámites administrativos centralizados y burocráticos que interfieren negativamente en la calidad de respuesta de ONSEC.
- La proliferación de estipendios (bonificaciones) adicionales al salario inicial, afectan la estructura del Plan de Clasificación de Puestos y Salarios, provocando desigualdades en las asignaciones a los trabajadores públicos.
- La injerencia de terceras personas (gestores) en los trámites administrativos que se realizan en ONSEC, provoca demoras e interfiere en la imagen institucional.

## **Estrategias**

### **Análisis FO (Fortalezas/Oportunidades)**

- Continuar con la implementación del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, que permita automatizar, modernizar y desconcentrar los procesos del Sistema de Servicio Civil.
- Implementar procesos desconcentrados para la gestión de recursos humanos y de los servicios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado para acercar los servicios a los usuarios en forma sistematizada.
- Fortalecer la competencia del personal de la ONSEC por medio de un programa de capacitación continua en las áreas de administración de recursos humanos y gestión del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, concretando convenios o alianzas con instituciones nacionales e internacionales.

### **Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)**

- Implementar estrategias que contengan controles eficientes para el cumplimiento de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, como la aplicación de sanciones y la promoción de incentivos como el premio a la calidad de la gestión del recurso humano.
- Dar sostenibilidad a los procesos de auditorías preventivas a la gestión de recursos humanos que a las instituciones del Organismo Ejecutivo y las que se rigen por la Ley Servicio Civil.

### **Análisis DO (Debilidades/Oportunidades)**

- Propiciar convenios con organismos de cooperación financiera internacional para apoyar proyectos tendientes a la sostenibilidad de la eficacia y la modernización de ONSEC y

mejorar los instrumentos legales y técnico-administrativos que coadyuven a fortalecer la administración del recurso humano y la desconcentración administrativa de la ONSEC.

### **Análisis DA (Debilidades/Amenazas)**

- Proponer un nuevo plan de clasificación de puestos y escala salarios con enfoque de competencias laborales en el Organismo Ejecutivo y que atienda a una política salarial.
- Efectuar las gestiones necesarias ante las instancias que correspondan para la adquisición de infraestructura física que reúna los requerimientos mínimos de seguridad e higiene laboral.
- Adecuar las funciones de ONSEC por medio de una nueva estructura organizacional que responda a los procesos de modernización, desconcentración de los servicios, efectuando las gestiones necesarias para su financiamiento.

### **3.7 Análisis de actores**

Los actores son aquellos agentes con los cuales se establece alguna relación, sea ésta de coordinación, alianza o apoyo a la gestión institucional en uno o más cursos de acción relacionados con la problemática priorizada, también pueden asumir una actitud de indiferencia o ser contrarios a la intervención que se pretende desarrollar. Pueden ser personas, grupos de personas, organizaciones o instituciones. En el marco de la gestión por resultados que se centra en las personas, la interacción, comunicación y apoyo de diversos actores es fundamental para la consecución de los resultados institucionales. Los actores que se consideran clave, se presentan a continuación:

**Cuadro 8. Análisis de Actores**

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA - SEGEPLAN -	2	1	1	1	TÉCNICO	REUNIONES DE TRABAJO CON ENLACE INSTITUCIONAL PARA LA CONSECUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS PROGRAMADAS PARA EL EJERCICIO FISCAL CORRESPONDIENTE.	A NIVEL NACIONAL
2	DIRECCIÓN TÉCNICA DEL PRESUPUESTO, MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS	2	1	1	1	TÉCNICO	COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ADECUADA DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS.	A NIVEL NACIONAL
3	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD DEL ESTADO, MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS	1	1	1	1	TÉCNICO	REALIZAR LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EJECUCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES.	A NIVEL NACIONAL
4	TESORERÍA NACIONAL, MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS	1	1	1	1	TÉCNICO	COORDINAR LAS ACCIONES DE PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN FINANCIERA.	A NIVEL NACIONAL
5	CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO -CLAD-	2	0	0	-1	TÉCNICO	DEFINICIÓN DE ACCIONES EN PRO DE LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL NACIONAL.	A NIVEL NACIONAL
6	MINISTERIOS Y SECRETARÍAS	1	1	1	1	TÉCNICO	COORDINACIÓN Y APOYO EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS SECRETARÍAS Y MINISTERIOS.	A NIVEL NACIONAL
7	INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -INAP-	1	1	1	1	TÉCNICO	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA LA CAPACITACIÓN Y MEJORAS EN LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO.	A NIVEL NACIONAL
8	INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-	0	1	1	1	TÉCNICO	ACCIONES DE ASISTENCIA MÉDICA AL RECURSO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES.	A NIVEL NACIONAL
9	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS	0	1	1	1	TÉCNICO	COORDINACIÓN EN LA FISCALIZACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN	A NIVEL NACIONAL
10	ORGANISMO LEGISLATIVO	1	1	1	1	TÉCNICO	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA LA APROBACIÓN DE LEYES.	A NIVEL NACIONAL
11	ORGANISMO JUDICIAL	1	1	1	1	TÉCNICO	ACCIONES DE CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR JUSTICIA.	A NIVEL NACIONAL
12	INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -ICAP-	2	0	-1	1	TÉCNICO	ACTIVIDADES EN PRO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.	A NIVEL NACIONAL
13	ORGANIZACIONES SINDICALES	-1	1	1	1	TÉCNICO	TRABAJO COORDINADO CON REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES EN NEGOCIACIONES COLECTIVAS Y EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS PACTADOS.	A NIVEL NACIONAL

Fuente: ONSEC (2022). Elaboración propia de la Unidad de Planificación y Control de Gestión

## 4. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

### 4.1 Mecanismos de seguimiento

El seguimiento es el proceso a través del cual se determina el estado de avance de los resultados definidos durante un período, con el propósito de establecer si se están cumpliendo las metas o, en caso contrario, identificar las oportunidades de mejora e implementar acciones preventivas o correctivas. *SEGEPLAN (2022) Guía para elaborar Planes Estratégicos Institucionales.*

En el caso de la ONSEC, la responsabilidad en el seguimiento al resultado institucional e intermedios recaen en las unidades administrativas vinculadas a los mismos, bajo la coordinación de la Unidad de Planificación y Control de Gestión.

Se desarrollará e implementará de forma gradual el Sistema de Seguimiento y Evaluación ONSEC -SISEO-.

#### **4.2 Indicadores a nivel estratégico**

Los indicadores que se definieron a nivel estratégico son los que medirán los resultados institucionales, que fueron incluidos en la matriz del PEI en el apartado de Resultados, metas e indicadores, siendo los siguientes:

1. Porcentaje de eficacia en el servicio civil
2. Porcentaje de eficacia en el servicio de clases pasivas civiles del Estado
3. Incremento en la puntuación de la valoración del servicio civil
4. Porcentaje de brecha de transformación digital
5. Porcentaje de reducción del tiempo de respuesta institucional

#### **4.3 Línea de base**

La importancia de definir la línea base de un indicador, radica en que se debe fijar el valor inicial o punto de partida de la condición o resultado que está midiendo el indicador, con lo cual se facilita dar seguimiento y evaluarlo; es decir, este valor es un punto de referencia que permite brindar información respecto al comportamiento o situación inicial del indicador.

Por la naturaleza especializada de los resultados institucionales, de los indicadores anteriores el que cuenta actualmente con línea base es el Porcentaje de brecha de transformación digital que cuenta con un dato base de 32% de innovaciones tecnológicas identificadas como pendientes, según el análisis realizado en el 2023, con las unidades administrativas de ONSEC.

Para los indicadores 1 y 2 se estará realizando una propuesta de factores con su respectiva valoración para definir la eficacia tanto en el servicio civil como en las clases pasivas civiles del Estado. Para el indicador 3 y 5, se realizará encuesta dirigida a trabajadores a nivel central como territorial, y jefes de recursos humanos de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil

#### **4.4 Seguimiento de avance de metas**

Con la finalidad de dar seguimiento al avance de las metas incluidas en los resultados, se establecen metas a nivel de indicador las cuales se integrarán a la planificación operativa.

La Oficina Nacional de Servicio Civil, considera pertinente y necesario implementar un mecanismo de seguimiento y evaluación de la Planificación Estratégica -PEI 2023-2033-, y Plan Operativo Anual, estableciendo para ello, un proceso gradual tanto en la implementación de procesos, como en la cobertura de recursos humanos, financieros e informáticos necesarios para el efecto.

El seguimiento se realizará por medio del análisis de reportes generados en los Sistemas del Ministerio de Finanzas Públicas Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, Sistema Informático de Gestión -SIGES-; así como el Sistema de Planificación, -SIPLAN- de la secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia.

También se llevará a cabo retroalimentación periódica, organizada y sistemática dirigida al Despacho Superior, proporcionando información y datos del avance de la ejecución física institucional, avances de indicadores para el logro de los resultados, así como las recomendaciones pertinentes para la toma de decisiones y el replanteamiento de estrategias institucionales que coadyuven tanto en el logro de las metas y resultados institucionales, como en un impacto positivo al país y por ende, en la población guatemalteca.

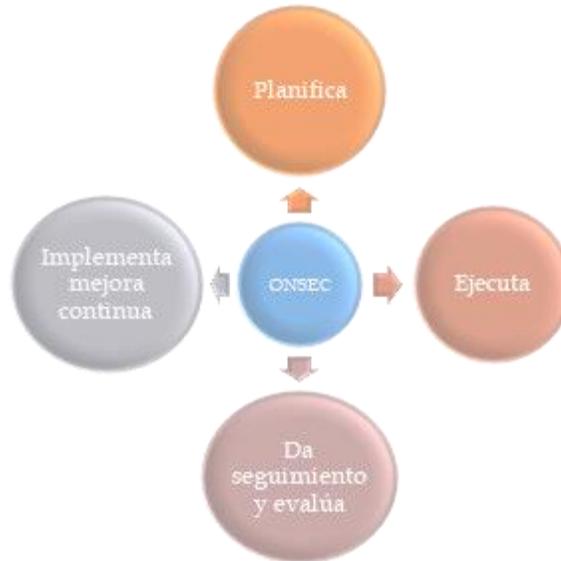
## **5. EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO**

### **5.1 Mecanismos y alcance de la evaluación**

La evaluación se refiere a la forma en que la implementación de las intervenciones estratégicas expresadas por medio de los servicios que se brindan a la población, están contribuyendo al alcance de los resultados institucionales. Se realiza una comparación entre lo planificado, lo ejecutado y los cambios que está produciendo en la población beneficiaria. Se debe investigar y profundizar especialmente en las razones de por qué no está produciendo los efectos esperados, generar alertivos y retroalimentar la planificación.

El alcance de la evaluación es mejorar el diseño y la implementación de los productos o servicios que brinda la ONSEC a la población beneficiaria, identificando aquellos aspectos que están funcionando de acuerdo a lo planificado y aquellos que requieren correcciones o mejoras a la mitad del horizonte de implementación. Para el efecto elaborará e implementará la ficha de los indicadores de resultado.

**Esquema 9. Ciclo de la Evaluación en ONSEC**



Fuente: ONSEC (2023) Elaboración propia Unidad de Planificación y Control de Gestión

## 5.2 Evaluación de medio término y final del período del PEI

ONSEC realizará dos evaluaciones a nivel estratégico, la de medio término que será en el año 2028 y la de final del periodo en el 2033. Se coordinará con los entes rectores de SEGEPLAN y MINFIN para asesoría al respecto y se gestionará apoyo de la cooperación internacional para contar un proceso evaluativo independiente.

Se revisará y actualizará la encuesta que será aplicada en el año 2023 para generar la línea base de los indicadores de resultado, tal como se indicó en el apartado de Línea base de este Plan, lo anterior con la finalidad de que exista coherencia entre las mediciones a realizar.

Para presentar los resultados de la evaluación se revisará y adecuará a las necesidades institucionales, la ficha de recomendaciones propuesta por SEGEPLAN en la Guía de planificación estratégica institucional 2022. Estos resultados servirán para la toma de decisiones de las máximas autoridades.

## SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>DTP</b>	Dirección Técnica de Presupuesto (MINFIN)
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<b>GpR</b>	Gestión por Resultados
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONSEC</b>	Oficina Nacional de Servicio Civil
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PIR</b>	Plan Institucional de Respuesta
<b>POM</b>	Plan Operativo Multianual
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>ROI</b>	Reglamento Orgánico Interno
<b>SARH</b>	Sistema de Administración de Recursos Humanos
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>SIARH</b>	Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Cadena de resultados</b>	Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características de un grupo poblacional, en una magnitud y período específicos, se definen a partir de los caminos causales críticos identificados en el análisis de situación o diagnóstico y luego de revisar la efectividad de los productos o servicios vigentes para darles un valor agregado cuando corresponda. <i>SEGEPLAN (2013) Guía conceptual para la planificación y presupuesto por resultados del sector público.</i>
<b>Gestión Por Resultados (GpR):</b>	Método de gestión de planificación de desarrollo que orienta los recursos disponibles (personal, presupuesto, tecnologías, infraestructuras) al logro verificable de resultados de desarrollo y el bienestar de una población.
<b>Indicador:</b>	Es la información que sirve para conocer o valorar las características de los hechos para establecer la evolución del mismo.
<b>Jubilado:</b>	Persona que, cumplido el ciclo laboral establecido para ello, deja de trabajar por su edad y percibe una pensión”.
<b>Modelo Conceptual:</b>	Herramienta del método de GpR que estudia, sistematiza, analiza y ordena la información y conocimiento disponible sobre un problema de desarrollo y sus factores causales críticos. Es un diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema o condición de interés.
<b>Modelo Lógico:</b>	Es el conjunto de relaciones de causa-efecto entre las acciones que se realizan y los resultados a alcanzar en la población beneficiaria. Herramienta del método de GpR que explica la manera en que se esperan alcanzar los resultados planificados por una institución con los productos elegidos según la evidencia aportada por el Modelo Conceptual del problema. <i>SEGEPLAN – MINFIN (2013) Guía conceptual de planificación y gestión por resultados para el sector público.</i>
<b>Pensión:</b>	Es una prestación económica que reciben mensualmente los trabajadores, en el momento de su retiro laboral.
<b>Pensionado:</b>	La persona que tiene o cobra una pensión.
<b>Proceso:</b>	Conjunto de actividades interrelacionadas que se deben ejecutar para obtener un producto o prestar un servicio.

- Productos:** Conjunto estandarizado de bienes y servicios producidos y entregados por una institución para el logro de los resultados planificados.
- Políticas Públicas:** Instrumentos que a partir del conocimiento técnico y del interés y la opinión de los grupos sociales afectados, definen cursos de acción, orientados a identificar soluciones posibles, mediante estrategias de acción encaminadas a resolver problemas de carácter público.
- Resultado:** Es el producto que se obtiene de las acciones, operación, proceso o suceso implementados.
- Servidor Público:** Se considera servidor público a la persona individual que ocupe un puesto en la Administración Pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligada a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública

## ANEXOS





OFICINA NACIONAL DE  
SERVICIO CIVIL

---

13 Calle 6-77 Zona 1, Edificio Panamericano  
Teléfono: 2321-4800

www.onsec.gob.gt    Síguenos en:     como ONSEC Guatemala