



Oficina Nacional de
Servicio Civil



Oficina Nacional de
Servicio Civil

Plan Estratégico Institucional

2024-2034

Julio 2024



TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	i
1 MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1 Análisis de mandatos	1
1.2 Análisis de Políticas Públicas	5
1.3 Análisis de la vinculación al marco estratégico de país	9
1.3.1 Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032	9
1.3.2 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	11
1.3.3 Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus Metas	11
1.3.4 Política General de Gobierno 2024-2028	11
1.3.5 Incorporación de los enfoques de equidad, cambio climático y gestión de riesgos	16
2 MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS -GPR-	20
2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática	20
2.2 Análisis de población	21
2.3 Modelo conceptual	21
2.4 Análisis de evidencia	27
2.5 Modelo explicativo	30
2.6 Identificación de caminos causales críticos (CCC) y jerarquización de factores	31
2.7 Modelo Prescriptivo	32
2.8 Cadena de Resultados	33
2.9 Resultados, Indicadores y Metas	34
2.10	Modelo Lógico de la Estrategia
35	
Ejes y líneas estratégicas	37
3 MARCO ESTRATÉGICO E INSTITUCIONAL	40
3.1. Visión	40
3.2. Misión	40
3.3. Principios y valores	40
3.4. Objetivos institucionales	42
3.4.2 Objetivos Operativos	42
3.4.3 Objetivos de Cumplimiento Normativo	43

3.4.4.1 Objetivo de Información Financiera	44
3.5 Programa institucional y responsables	44
3.6 Análisis de capacidades y análisis estratégico	45
3.7 Análisis de actores	47
4. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO	49
4.1 Mecanismos de seguimiento	49
4.2 Indicadores a nivel estratégico	49
4.3 Línea de base	49
4.4 Seguimiento de avance de metas	50
5. EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO	50
5.1 Mecanismos y alcance de la evaluación	50
5.2 Evaluación de medio término y final del período del PEI	51

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

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	14
Cuadro No. 4 Enfoques transversales de la planificación y modalidades de inclusión	17
Cuadro No. 5 Criterios para medir la efectividad	
20	
Cuadro No. 6 Análisis de evidencias de las causas	28
Cuadro No. 7 Resultados, indicadores y metas institucionales	34
Cuadro No. 8 Análisis de actores	48
Cuadro No. 9 Proceso de evaluación	
52	

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1 Ejes Estratégicos Plan Nacional de Desarrollo	10
Esquema No. 2 Análisis de Población	
21	
Esquema No. 3 Modelo Conceptual de ONSEC	22
Esquema No. 4 Modelo Explicativo	30

Esquema No. 5 Camino Causal Crítico

31

Esquema No. 6 Modelo Prescriptivo 32

Esquema No. 7 Cadena de Resultados

33

Esquema No. 8 Resultados e intervenciones clave actuales

35

Esquema No. 9 Resultados e intervenciones claves propuestas 36

Esquema No. 10 Ciclo de la evaluación en ONSEC 51

PRESENTACIÓN

La Oficina Nacional de Servicio Civil¹ 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 2024-2034, orientado a darle sostenibilidad a los esfuerzos emprendidos por la presente administración en torno a la modernización, la innovación y la efectividad 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 y su Reglamento, como a las personas beneficiarias del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

El presente documento, contiene: el marco legal que fundamenta el quehacer institucional; la vinculación estratégica con 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 2024-2028; 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 la Guía de Planificación y Presupuesto por Resultados del Sector Público 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 incrementen el valor público en beneficio de la población, aprueba el Plan Estratégico Institucional 2024-2034.

¹ 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 y su Reglamento, 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 desarrolla sus funciones bajo principios de legalidad y como ente rector de la administración del Sistema Nacional de Servicio Civil y del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, fundamenta su accionar en los siguientes mandatos:

Cuadro 1. Mandatos institucionales

Normas y atribuciones que le asigna	Población a atender
Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 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 sus leyes o disposiciones propias.	Servidores públicos de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento
Decreto Número 1748 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, artículos 1 y 2	
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 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.	Servidores públicos de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento

Normas y atribuciones que le asigna	Población a atender
Decreto Número 63-88 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, artículos 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.	Usuarios y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado
Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo, artículo 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.	Instituciones del Organismo Ejecutivo
Decreto Número 11-73 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Salarios de la Administración Pública, artículo 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.	Servidores públicos de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento
Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República de Guatemala, Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, artículo 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 trámites administrativos que se gestionen en las dependencias del Organismo Ejecutivo.	Usuarios que requieren los servicios de la ONSEC
Acuerdo Gubernativo Número 18-98 del Presidente de la República de Guatemala, Reglamento de la Ley de Servicio Civil, artículos 3, 12, 13, 16, 22, 23; 29, 74, 82 y 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	Servidores públicos de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento

Normas y atribuciones que le asigna	Población a atender
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.	
Acuerdo Gubernativo Número 1220-88, Reglamento de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, artículo 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
Acuerdo Gubernativo Número 246-2017, Reglamento Orgánico Interno de la Oficina Nacional de Servicio Civil, artículo 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
Acuerdo Gubernativo Número 628-2007, Reglamento para la Contratación de Servicios Directivos Temporales con Cargo al Reglón Presupuestario 022 "Personal por Contrato", artículo 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 las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.
Acuerdo Gubernativo Número 185-2008, Normas para Regular la Aplicación de la Política que en Materia de Recursos Humanos se debe Implementar en la Administración Pública, artículo 3	
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" ... (se enlistan en el apartado de Análisis de Políticas) El artículo 8 refiere a la 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	Instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento

Normas y atribuciones que le asigna

Población a atender

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”	
Acuerdo Gubernativo Número 9-91, Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, artículo 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.	Instituciones que tienen puestos comprendidos en los servicios por oposición y que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento
Acuerdo Gubernativo vigente, que aprueba el Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración	
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.	Instituciones que tienen puestos comprendidos en los servicios por oposición o sin oposición y que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento
Acuerdo Gubernativo Número 297-2015, Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.	
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.	Servidores públicos de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil
Resolución de Dirección 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-04-2015, Instituir el Sistema de Administración de Recursos Humanos -SARH-	
Con el objetivo de transparentar la gestión del empleo para implementar el desarrollo de carrera de los servidores públicos.	Servidores Públicos e Instituciones del Organismo Ejecutivo

Normas y atribuciones que le asigna

Población a atender

	que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.
Acuerdo de Dirección D-2021-198, "Reglamento General de Evaluación del Desempeño"	
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.

1.2 Análisis de Políticas Públicas

La ONSEC contribuye en forma indirecta con la implementación de 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 políticas públicas específicas, que deberá ejecutar en coordinación con los entes rectores, siendo las siguientes:

Cuadro 2. Políticas Públicas a las que aporta la ONSEC

Política	Modalidad de inclusión institucional	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
Política Nacional en Discapacidad, 2007 Población afecta: Personas con discapacidad	Por medio de: a) Campañas de divulgación de seguridad ocupacional y otras medidas institucionales con relación a la Política b) Charlas de capacitación para internalizar los compromisos de la Política y promover la tolerancia y el trato respetuoso entre los trabajadores de la Oficina c) Jornadas médicas para prevenir la discapacidad visual y auditiva d) Promover terapias ocupacionales para que las personas con discapacidad que laboran en la	Unidad de Género / Unidad de Comunicación Social e Información Pública / Dirección Administrativa / Comité de Salud y Seguridad Ocupacional / Dirección de Previsión Civil	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión

Política	Modalidad de inclusión institucional	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
	ONSEC, recuperen y desarrollen sus habilidades laborales e) Dar seguimiento a la implementación del Protocolo de Atención Prioritaria (ventanilla especial) f) Adecuar los espacios físicos del edificio y adquirir mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad g) Promover pasantías para trabajos temporales en la Oficina a personas con discapacidad h) Coordinar con el Benemérito Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala y/o Conadi, para promover capacitaciones sobre lenguaje de señas		
Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de la Mujeres, 2008-2023, vigencia ampliada en punto resolutive Acta 04-20223 de CONADUR Población afecta: Mujeres	Por medio de: Diseño, aprobación e implementación de la Política Institucional de Equidad de Género, elaborada en coordinación con la Secretaría Presidencial de la Mujer -Seprem- que incluya medidas y mecanismos como: a) Desarrollar eventos de capacitación, comunicación y socialización sobre la equidad de género en la ONSEC. b) Dar seguimiento a las acciones contenidas en el Plan Nacional de Prevención y Erradicación de la Violencia contra la Mujer -Planovi-, como proporcionar las estadísticas de género de las instituciones que integran la Comisión Nacional de Prevención contra la Violencia -Conaprevi- c) Implementar el Protocolo de ambientes libres de violencia,	Unidad de Género Despacho Superior Dirección de Asuntos Jurídicos Comité de Ética	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión

Política	Modalidad de inclusión institucional	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
	socializar y capacitar sobre el mismo y dar seguimiento a su aplicación. d) Promover la creación y mantenimiento de un espacio amigable de lactancia materna, siguiendo el protocolo de UNICEF y Ministerio de Trabajo e) Coordinar con la Oficina Nacional de la Mujer -ONAM-, para que promuevan la participación de las mujeres en el mercado laboral del sector público. f) Continuar con la elaboración y publicación de Estadísticas de Género del Recurso Humano de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.		
Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación, Racial, 2014 Población afecta: Poblaciones vulnerables y excluidas	Por medio de: a) Realizar capacitaciones relacionadas con la Política y los mecanismos institucionales de implementación b) Suscribir Convenio o Carta de Entendimiento con la Academia de Lenguas Mayas de Guatemala, para la traducción y publicación de material publicitario de la Oficina en los idiomas más representativos del país. c) Promover por medio de campañas de comunicación, el acceso a las oportunidades de empleo a través de Guatempleo, sin ningún tipo de discriminación. d) Campañas de socialización sobre la autoidentificación de los 4 pueblos de Guatemala.	Unidad de Género / Unidad de Comunicación Social e Información Pública	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión

Política	Modalidad de inclusión institucional	Responsable de incorporación	Responsable de verificación
Política Nacional de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores en Guatemala, Período 2018-2032 Población afecta: Personas adultas mayores	Por medio de: a) Promover la institucionalización del Día del Jubilado b) Continuar con la implementación de protocolos y medidas necesarias para la atención prioritaria de los servicios institucionales a las personas adultas mayores.	Dirección de Previsión Civil	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
Política de Cooperación Internacional No Reembolsable, 2013 Población afecta: Instituciones públicas	Por medio de la gestión, negociación y seguimiento a la cooperación internacional no reembolsable en apoyo a los procesos institucionales, tomando como referencia la Guía orientadora para programas y proyectos de cooperación internacional de SEGEPLAN que se encuentre vigente y otros instrumentos proporcionados por dicha institución, el Ministerio de Finanzas Públicas y el Ministerio de Relaciones Exteriores, según corresponda.	Unidad de Planificación y Control de Gestión en coordinación con las unidades administrativas beneficiarias	Despacho Superior

Fuente: ONSEC (2024), recopilado de SEGEPLAN.

Adicionalmente, la Oficina debe atender e integrar en el desarrollo de sus acciones, cuando corresponda, los lineamientos de Política, 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 Número 185-2008 del Presidente de la República de Guatemala, siendo de observancia obligatoria para todos los ministerios, secretarías, dependencias e instituciones del Organismo Ejecutivo y otras 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 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 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

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 considerados por la presente administración gubernamental en la Política General de Gobierno 2024-2028, 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 estos resultados de desarrollo. Además, realiza otras contribuciones significativas en el marco de su competencia, que se presentan a continuación:

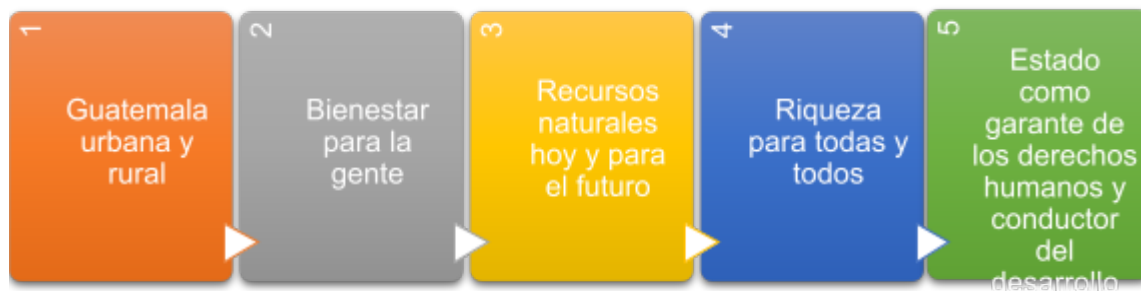
1.3.1 Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032

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 de carácter nacional 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, 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- 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: ONSC (2024), recopilado de 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 con prioridad a los temas de salud y educación en temas de competencias de esta Oficina.

Eje 4. Riqueza para todos y todas, 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 ONSC se vincula a este eje por medio del fortalecimiento al Sistema Nacional 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 gestión².” A esto obedece la vinculación de la Oficina con este eje.

² Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2032.

1.3.2 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

En el 2016 inicia un nuevo desafío mundial al aprobarse la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 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”, tiene como meta vinculada con el quehacer de la ONSEC, la de “Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles”, a la cual se puede dar seguimiento a través de las estrategias que se implementan para mejorar los servicios que la institución presta a la población. En el marco de su mandato, la Oficina también hace contribuciones a otros ODS como los numerales 3. Salud y Bienestar; 4. Educación de calidad; y 10. Reducción de desigualdades, según se aprecia en el cuadro 3 de este documento.

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 Interamericana Contra la Corrupción (1996)
- ☐ Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003)
- ☐ Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (2007)
- ☐ Carta Iberoamericana de la Calidad en Gestión Pública (2008)
- ☐ Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (2018)

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-, las prioridades nacionales de desarrollo y las metas priorizadas para Guatemala, son el resultado de la articulación de las agendas nacionales e internacionales. 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 adicional a lo expuesto anteriormente, le apuesta a la aplicación del Código de Ética, a la elaboración e implementación de la Política de Prevención de la Corrupción y 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, entre otras acciones.

1.3.4 Política General de Gobierno 2024-2028

Este instrumento recoge las orientaciones estratégicas que permitirán avanzar hacia una sociedad digna, un futuro lleno de oportunidades, orientado también a sentar las nuevas bases de un contrato social, reconociendo que, para lograrlo, no puede haber democracia sin justicia social; y la justicia social no puede prevalecer sin la democracia.

Los ejes estratégicos que aborda esta Política son:

1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz
2. Desarrollo Social
3. Protección, Asistencia y Seguridad Social
4. Lucha contra la Desnutrición y Malnutrición
5. La Infraestructura Económica para el Buen Vivir
6. Avanzando para disminuir la Brecha Digital con Tecnología e Innovación
7. Seguridad Democrática en un País para Vivir
8. Cuidado de la Naturaleza
9. Una Ciudadanía sin Fronteras
10. Construyendo las Bases para un Nuevo Contrato Social

La Oficina se vincula con el eje estratégico “Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz” formando parte de la visión estratégica “para una administración pública transparente, eficiente y rendidora de cuentas”, en la cual el buen ejercicio del servicio civil en la administración pública contribuirá en la lucha contra la corrupción, para eso es necesario promover la meritocracia mediante la carrera administrativa, para evitar las prácticas clientelares que buscan beneficiar intereses particulares en detrimento de la gestión pública.

Para coadyuvar a transparentar la gestión pública, es relevante la implementación de los mecanismos institucionales desde el sistema educativo nacional que contribuyan al rescate de los valores éticos, generen conciencia sobre las consecuencias colectivas de la corrupción y provean información pertinente y oportuna sobre la transparencia de la acción pública. Para lograr avances significativos en la modernización de la administración pública, se requiere realizar reformas a la Ley de Servicio Civil, orientada a erradicar progresivamente la corrupción, sentando las bases para una administración pública transparente, eficiente y rendidora de cuentas.

Las líneas estratégicas que se deben atender para lograr la visión anterior, y que se citan textualmente de la Política General de Gobierno, son:

- a) Establecimiento de mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción, fortaleciendo la institucionalidad, la coordinación interinstitucional, el servicio civil y el gobierno electrónico funcional.

- b) Implementación de acciones que restituyan la credibilidad en la democracia y el Estado de Derecho para una administración pública robusta y con mayor cercanía a los ciudadanos, estableciendo redes para una adecuada gobernanza.
- c) Fortalecer mecanismos de Gobierno Abierto y Electrónico, en contribución a la transparencia y eficiencia de los servicios públicos y la rendición de cuentas, sentando las bases para la incorporación y participación activa de todos los sectores de la sociedad.
- d) Promover medidas contundentes, inmediatas y efectivas en contra de la corrupción y malas prácticas en la administración pública, implementando mecanismos institucionales desde la prevención, el fortalecimiento de la función pública, la ética en los servidores y funcionarios públicos y la responsabilidad social en todos los ámbitos.

También, la Oficina se vincula al eje estratégico **“Avanzando para disminuir la Brecha Digital con Tecnología e Innovación”** en la visión estratégica para el “Fomento de la Innovación y la Transformación Productiva para el Mercado Local e Internacional”, las instituciones públicas han buscado nuevas formas de mejorar la calidad de la atención en los servicios que presta a la población, tales como: dar mayor importancia a las sugerencias de la ciudadanía quienes perciben cómo se recibe el servicio prestado.

La tecnología ha sido una herramienta fundamental durante los últimos años para todas las instituciones, con lo cual se ha eficientado, agilizado y optimizado los procesos, recursos y servicios brindados a la población, razón por la cual la Oficina atiende la línea estratégica siguiente:

- Facilitar y hacer eficientes los servicios públicos por medio de las herramientas del gobierno electrónico para eliminar procesos innecesarios.

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

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	RED	PGG 2024-2028		Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
						Ejes Estratégicos	Líneas estratégicas			
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	Hacia una función pública legítima y eficaz	Establecimiento de mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción, fortaleciendo la institucionalidad, la coordinación interinstitucional, el servicio civil y el gobierno electrónico funcional.	Realizar el análisis de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y de su Reglamento para proponer acciones de mejoras técnicas y normativas Analizar los resultados del último Estudio Actuarial para determinar las acciones que puedan tomarse encaminadas al mandato legal que tiene la Oficina con relación a la sostenibilidad financiera del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado	• Dirección de Previsión Civil • Equipo multidisciplinario (contratación)	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			Atender con acciones de puestos o de personal los requerimientos que se realicen en materia de salud, educación y seguridad	Dirección de Puestos y Remuneraciones y Dirección de Carrera Administrativa	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión
3	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	Hacia una función pública legítima y eficaz	Establecimiento de mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción, fortaleciendo la institucionalidad, la coordinación interinstitucional, el servicio civil y el gobierno electrónico funcional.	Dar seguimiento al análisis de la Ley de Servicio Civil, para proponer acciones de mejoras técnicas y normativas Revisar y actualizar periódicamente el instrumental técnico y normativo para operativizar la Ley de Servicio Civil	• Dirección de Asuntos Jurídicos • Equipo multidisciplinario	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión

No.	Eje K'atun	ODS	PND	MED	RED	PGG 2024-2028		Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
						Ejes Estratégicos	Lineas estratégicas			
4	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			Fortalecer y dar sostenibilidad a los procesos de modernización del servicio civil Continuar la alianza con el INAP para promover procesos de formación y capacitación de los servidores públicos, en temas de competencia institucional, ética del servidor público; entre otros Intercambio de experiencias de cómo funcionan los sistemas de servicio civil de los tres organismos de Estado y otros sistemas, para el fortalecimiento de los mismos. Atender con acciones de puestos o de personal los requerimientos de cancillería servicio diplomático	• Dirección de Investigación y Desarrollo • Dirección de Carrera Administrativa • Dirección de Puestos y Remuneraciones	Despacho Superior / Unidad de Planificación y Control de Gestión

Fuente: ONSEC (2024) con información de instrumentos estratégicos

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 atención de sus derechos humanos. Se resalta el hecho que la ONSC 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, mujeres y a poblaciones vulnerables por discriminación y racismo.

1.3.5.2 Cambio Climático

Los efectos del cambio climático están presentes en el país, por lo que la aplicación de medidas de mitigación, pero especialmente de adaptación a los mismos, cobra cada vez más relevancia, por lo que la Oficina considera necesario apoyar en el marco de sus competencias en el cumplimiento de la Ley Marco para regular la reducción de la vulnerabilidad, la adaptación obligatoria ante los efectos del cambio climático y la mitigación de gases de efecto invernadero, a la Política Nacional de Cambio Climático y su Plan de Acción.

1.3.5.3 Gestión de Riesgo

Este enfoque puede vincularse a amenazas o vulnerabilidades de tipo ambiental u ocupacional a la que el personal está expuesto y también a riesgos institucionales para el logro de los objetivos, por lo que se han desarrollado acciones vinculadas y se continuará con esa dinámica con énfasis en la prevención.

En el siguiente cuadro se sintetizan las modalidades de inclusión:



Oficina Nacional de
Servicio Civil

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 en el marco de las competencias institucionales de los instrumentos estratégicos siguientes: • Política Nacional de Discapacidad • Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM - 2008-2023 ampliada su vigencia por medio de Punto Resolutivo del Acta 04-2023 del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural - CONADUR - • Plan Nacional de Prevención y Erradicación de la Violencia contra la Mujer -Planovi- por medio de las acciones definidas en el cuadro 2. Análisis de Políticas de este documento. • Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial, 2014 Por medio de las acciones indicadas en el Cuadro 2. Análisis de Políticas de este documento y otras que se determinen necesarias.	Unidad de Género	Despacho Superior por medio de la Unidad de Planificación y Control de Gestión
2	Cambio climático	Las acciones que la Oficina hará para la inclusión de la temática de cambio climático y con ello ayudar a reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero -GEI- son las siguientes: • Jornada de reforestación en coordinación con el Instituto Nacional de Bosques -INAB-; para promover y adoptar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y social • Reducción de papel en la Oficina: la oficina continuará digitalizando los documentos de gestión, con lo cual se promueve la protección del medio ambiente, la conservación	Unidades administrativas	Despacho Superior por medio de la Unidad de Planificación y Control de Gestión

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
		de la naturaleza y la biodiversidad, la circularidad y la acción por el clima.		
3	Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	La ONSEC continuará promoviendo la gestión de riesgos por medio de acciones como: a) Apoyo al funcionamiento del Comité de Salud y Seguridad Ocupacional de acuerdo a lo establecido en el Acuerdo Gubernativo 329-2014 con el objetivo de implementar medidas para prevenir y mitigar el impacto de una emergencia, siniestro o desastre, basados en el análisis de riesgos a los que se encuentre expuesta la Institución. b) Apoyo a las actividades que realicen las brigadas conformadas: • Búsqueda y rescate • Prevención, mitigación y seguridad • Primeros auxilios • Conato de incendios • Apoyo emocional c) Continuar con procesos de capacitación al personal de la Oficina en temas, como: • Salud preventiva (enfermedades ocupacionales) • Prevención de riesgos laborales • Primeros auxilios • Ergonomía • Uso adecuado del equipo de protección personal en todos los ámbitos laborales • Ejercicios prácticos de simulacros de evacuación • Conato de incendios	Comité de Salud y Seguridad Ocupacional /	Despacho Superior por medio de la Dirección Administrativa

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
		d) Implementación del Plan Institucional de Respuesta -PIR-. e) Revisión periódica de la señalización de rutas de evacuación. f) Revisión de los extintores en cada nivel del edificio y en áreas de riesgo de incendio. g) Elaboración y publicación de afiches y cápsulas informativas sobre riesgo, seguridad ocupacional y prevención de enfermedades infecto contagiosas		
		Con relación a los riesgos institucionales: Evaluar anualmente e implementar acciones para mitigar los riesgos institucionales y aquellos que limitan el alcance de los objetivos	Unidad competente que el asigne Despacho Superior	Unidad de Auditoría Interna

Fuente: ONSEC (2024) elaboración propia

2 MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS -GPR-

2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática

Luego de analizar posibles situaciones que inciden en cómo perciben los usuarios los servicios que brinda la Oficina, se realizó la priorización considerando la atención a la población beneficiaria y la magnitud del problema con base en la información disponible. En ese sentido, se presenta la problemática siguiente:

Problemática central:

Limitada efectividad en la prestación de servicios en materia de administración de recursos humanos y clases pasivas civiles del Estado

La ONSEC ha realizado esfuerzos para la mejora continua de los servicios que presta a los usuarios por medio de la implementación de acciones tendientes a la modernización e innovación; sin embargo, estas conllevan el desarrollo por fases, algunas de las cuales se encuentran en proceso, por lo que los usuarios aún no perciben un efecto positivo en la recepción de los servicios institucionales. A continuación, se presenta un cuadro con los criterios que esta Oficina ha establecido con relación a la efectividad.

Cuadro 5. Criterios para medir la efectividad

Criterios		Ponderación
Eficacia		25
1. Cumplimiento de metas físicas (promedio de los últimos 5 años)	15	
2. Cumplimiento de metas financieras (promedio de los últimos 5 años)	10	
Eficiencia		75
3. Usuarios que utilizan las aplicaciones informáticas del CEO	20	
4. Registros de información en el SIARH	15	
5. Procesos con tiempo de respuesta óptimo	30	
6. Reducción de quejas interanuales	10	
Efectividad		100 puntos
Fuente: ONSEC (2024) elaboración propia		

2.2 Análisis de población

Para abordar de mejor forma la problemática, fue necesario delimitar la población, partiendo de la identificada como “universo” que corresponde a los usuarios del sistema nacional de servicio civil, registrados en Guatenóminas con cargo a cualquier renglón presupuestario; a partir de esta población se identificó a la población objetivo que se refiere a la que cumple con los criterios para ser sujeta de la acción institucional, en la ONSEC está representada por los usuarios registrados en el sistema en puestos ocupados con cargo a los renglones presupuestarios 011, 021, 022 y 031; 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

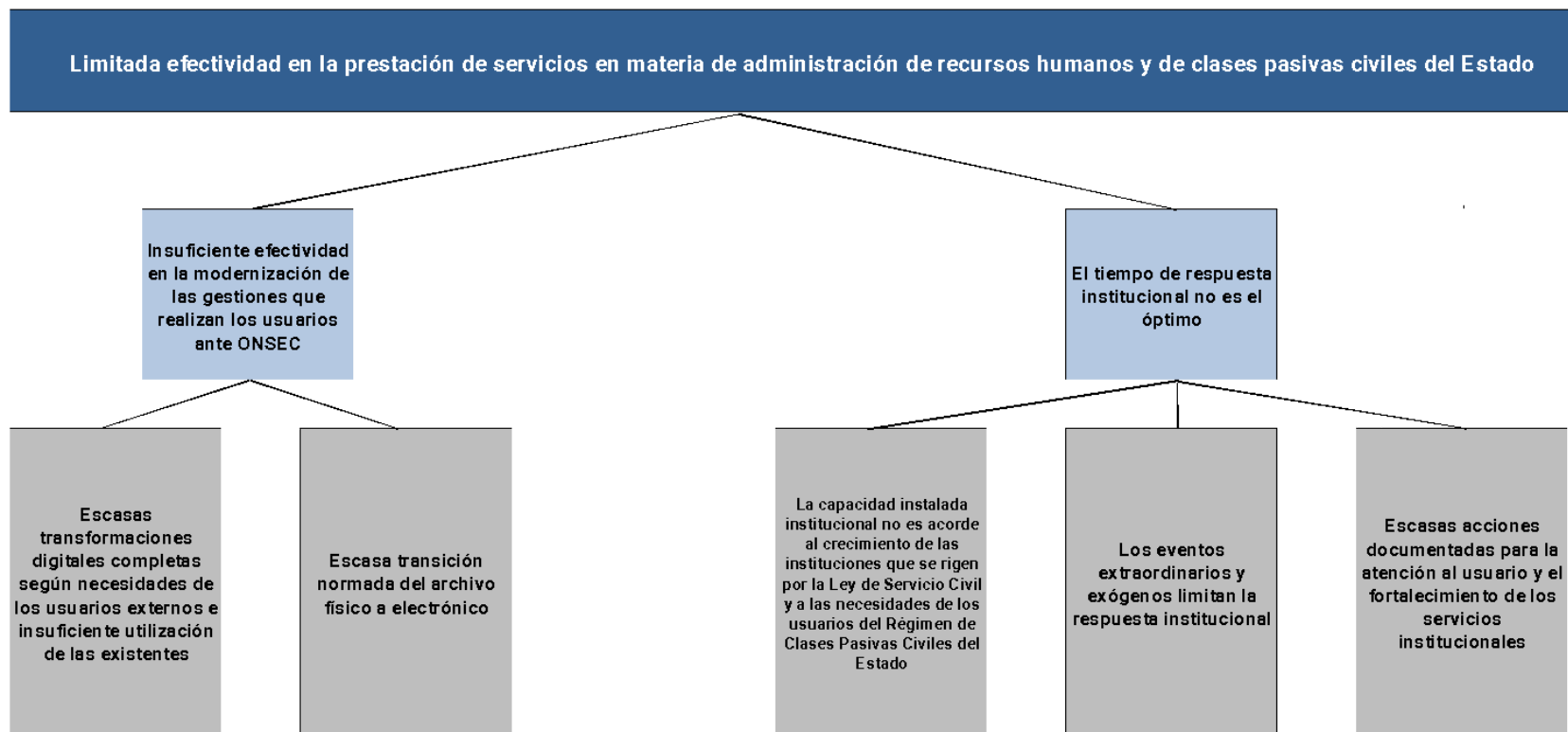


Fuente: ONSEC (2024) con información del Sistema de Nómina y Registro de Personal -Guatenóminas-, al 31 de mayo

2.3 Modelo conceptual

La ONSEC aporta a los planes sectoriales e institucionales, de forma transversal, debido a su rectoría en materia de recursos humanos, los cuales son fundamentales para alcanzar los resultados de desarrollo del país. En ese sentido, por medio de la aplicación de la metodología de gestión por resultados para la actualización del presente plan, derivó en el planteamiento del modelo conceptual que se presenta a continuación:

Esquema 3. Modelo conceptual de ONSEC



Fuente: ONSEC (2024) proceso de construcción participativo

El modelo refleja que las causas directas e indirectas que inciden en la problemática central priorizada son:

1. Insuficiente efectividad en la modernización de las gestiones que realizan los usuarios ante ONSEC

La modernización es un proceso dinámico al que debe dársele sostenibilidad en el tiempo, por medio de la simplificación y accesibilidad de los servicios, proceso que se encuentra en implementación en atención al Decreto 5-2021 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos; implica además, mejoras o actualizaciones a las innovaciones digitales que se encuentran vigentes, que permitan estar a la vanguardia de los avances tecnológicos; y, el desarrollo de nuevas aplicaciones en función de las necesidades de los usuarios.

Actualmente, existen causas vinculadas a la insuficiente efectividad en la estrategia de modernización implementada en esta Oficina, como las siguientes:

1.1. Escasas transformaciones digitales completas según necesidades del usuario e insuficiente utilización de las existentes.

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. A la fecha, la Oficina presenta avances en desarrollos tecnológicos con al menos 28 sistemas o aplicaciones, pero aún no son suficientes debido a que se genera una demanda continua de servicios dinámicos y funcionales por parte de los usuarios.

En el 2006 se crearon las herramientas de Exima para la gestión de certificaciones de servicios y File Master para procesos de previsión civil; asuntos jurídicos; puestos y normas, las cuales evolucionaron y luego sustituidas por nuevas aplicaciones para la mayoría de los procesos que estas contenían.

En materia de recursos humanos, actualmente se cuenta con el Sistema de Administración de Recursos Humanos -SARH- y el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, integrado por los siguientes 8 módulos: Planeación de Recursos Humanos; Organización del Trabajo; Gestión del Empleo; Gestión de Compensaciones; Gestión de Relaciones Laborales; Gestión del Desarrollo; Gestión del Desempeño; y, Gestión de Bienestar Laboral. Estos módulos cuentan con su respectivo Manual e incluyen la transformación digital presente y futura de al menos 31 procesos; de estos, 4 contenidos en el módulo de Gestión del Empleo están en producción desde 2015; 19 fueron desarrollados en 2023, los cuales están en proceso de implementación y ampliación de su funcionalidad; adicionalmente, se encuentran pendientes de desarrollo al menos 8 aplicaciones, vinculadas

al módulo de Organización del Trabajo, Gestión de Relaciones Laborales y Auditorías de Recursos Humanos.

Con respecto a la utilización de estas herramientas por parte de las instituciones según el Acuerdo Gubernativo 297-2015 del Presidente de la República, existe una disposición que les obliga a su cumplimiento; sin embargo por la reciente transformación digital de la mayoría de procesos, la utilización de las mismas está en un rango del 48% al 63% de las instituciones, debido a su implementación gradual. Se tiene, además, el reto de determinar con las instituciones, el porcentaje de registros realizados en función del número ideal que debieran existir en cada proceso.

Para las gestiones del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, se destaca que, en el periodo gubernamental 2016-2020 se creó el Sistema Informático de Previsión –SIP- con la finalidad de realizar los procesos internos de pensiones y contribuciones voluntarias.

Existe además, un portal denominado Comunicaciones Electrónicas ONSEC -CEO- creado en el periodo gubernamental 2020-2024, con el objetivo de poner a disposición de los usuarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado una herramienta para realizar sus gestiones en línea. Este portal incluye 13 procesos priorizados en materia de simplificación de requisitos y trámites, de los cuales 4 están finalizados: Certificación de servicios; Pensión civil por jubilación; Rehabilitación administrativa; y, Derechos post mortem.

Existen retos para incrementar la utilización de estas herramientas informáticas, debido a que en promedio del 2023 y lo que va del 2024, se registra un 16% de gestiones realizadas por su medio.

Asimismo, 9 aplicaciones están en proceso: Pensión civil por viudez; Pensión civil por orfandad; Pensión civil por invalidez; Pensión civil por viudez y orfandad; Extensión a la orfandad; Pensión especial a favor de padres; Revisión a la jubilación; Contribuciones voluntarias al régimen artículo 19; Contribuciones voluntarias al régimen artículo 20.

En el anterior periodo de Gobierno se crearon, además, dos herramientas: el Mapa de consultas de solicitudes de pensiones; y, el web service para comunicaciones electrónicas con la Contraloría General de Cuentas.

En lo que va del presente año están en proceso 5 aplicaciones: web service para comunicaciones electrónicas con el Ministerio de Finanzas Públicas; Gestión de turnos para el área de atención al público; Encuestas de calidad; Estadísticas de atención al público; y, Registro digital.

En otros servicios externos e internos, en el periodo 2016 -2020 se desarrollaron las aplicaciones de Almacén y el sitio web institucional; asimismo, en el periodo 2020-2023, el

Sistema de Asuntos Jurídicos –SAJ-; Requisiciones; y, la página de Intranet. En tanto que, en lo que va del 2024, están en proceso las 7 siguientes: Registro de visitantes; Documentación para dotación de personal de ONSEC; Catálogo de personas e instituciones; 3 aplicativos sobre Organización de documentos y flujo de trabajo; y el Chatbot.

De las herramientas antes indicadas, actualmente al menos 17 se encuentran en proceso de mejora.

Es importante indicar además que, debido a la insuficiente capacidad instalada la retroalimentación con los usuarios de las herramientas desarrolladas, se ha realizado durante su implementación, existiendo el desafío de fortalecer el área de análisis para conocer las necesidades de los usuarios antes y durante su diseño conceptual y desarrollo informático.

1.2. Escasa transición normada del archivo físico a electrónico interna para el proceso de digitalización de la información

Para implementar un sistema de gestión documental efectivo se debe contar con un marco normativo y técnico que soporte el mismo, que esté acorde a estándares nacionales e internacionales y en consecuencia que promueva el acceso y resguardo seguro de la información. En ese sentido, es necesario conformar un equipo multidisciplinario para elaborar el manual para la transición de archivos físicos a electrónicos, debido a que se carece del mismo, lo que ha representado dificultades en el avance de este proceso que es clave para hacer sostenible la estrategia de modernización.

Lo anterior permitirá además, actualizar el inventario de los expedientes digitalizados; los que por su antigüedad o desuso no requieren de este proceso; la brecha de digitalización; así como, los mecanismos para realizar bases de datos de la información para facilitar la consulta y reportería.

2. El tiempo de respuesta institucional no es el óptimo

Bajo la premisa que un buen Gobierno se mide por la eficacia en los trámites que realizan los ciudadanos, es necesario abordar los factores internos y externos que inciden en que actualmente no se tenga la celeridad deseada para dar respuesta a las gestiones que realizan los usuarios. Lo anterior es clave e incrementar los niveles de satisfacción en la recepción de los servicios institucionales. Entre estos factores se encuentran:

2.1. La capacidad instalada de ONSEC no es acorde al crecimiento de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y de las necesidades de los usuarios del Régimen de Clases Pasivas del Estado.

En los últimos 5 años se recibieron un total de 838 expedientes para gestión de puestos y 1,029 para validaciones de asignaciones de beneficios monetarios, con un promedio anual de 168 y 206 respectivamente. La atención de estos expedientes derivó en la aprobación de un total de 288,811 acciones de puestos y 1,051,889 de registros de beneficios monetarios, el promedio anual fue de 57,762 y 210,378 respectivamente. Estas acciones fueron atendidas por un promedio de 16 personas.

Del 2019 al 2023 se recibieron un total de 256,947 solicitudes de acciones de personal (nombramientos, prórrogas, entrega de puestos u otros movimientos) este comportamiento en la demanda ha sido creciente, con una diferencia entre el primer y último año de 14,895 solicitudes. El número de personas que atendieron las solicitudes en el 2019 fue de 10, en contraste con el 2023 que se redujo a 7 personas. En promedio se resolvieron el 78% de dichas solicitudes, el resto fueron devueltas con inconsistencias o no fueron concluidas por las instituciones.

Asimismo, se recibieron 99,505 gestiones institucionales de candidatos para optar a cargos públicos, con un promedio anual de 19,901, las cuales fueron atendidas inicialmente por 5 personas y a partir del 2022 se incrementó a 8. Luego del análisis realizado, se certificaron como elegibles al 39% de los candidatos presentados.

Con relación a las certificaciones de servicios del 2019 al 2022 se recibieron en promedio 3,440 solicitudes que fueron atendidas por 10 personas; con el traslado de las certificaciones por parte del Ministerio de Finanzas, se amplió el periodo de emisión que realiza la ONSEC de 1971 a la fecha, en consecuencia se incrementaron en 3.37 veces las solicitudes que ingresan a la institución, de las cuales en promedio por año se resuelve el 82% esto además de otros factores exógenos, se debe principalmente a que el incremento de personal (2 personas) no es proporcional al crecimiento de la demanda.

Otro servicio que brinda la Oficina es la atención a las solicitudes de peticiones jurídico – laborales, de las cuales se recibieron en los últimos 5 años 18,591, con un promedio anual de 3,718, atendidas por 9 personas. De estas solicitudes se resolvieron el 100%

Con relación a las pensiones y contribuciones voluntarias se recibieron en los últimos dos años un total de 14,688 solicitudes, que representan aproximadamente 2,938 anuales, atendidas por 74 personas, por medio de las cuales fueron beneficiadas 7,361 personas anualmente (datos promedio).

Adicionalmente, del 2020 al 2023 se aprobó y dio acompañamiento a 28 instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil a nivel central y territorial como resultado un 68%. Como resultado fueron verificadas 13,982 servidores públicos, lo que representa en promedio 3,496 por año. Se realizaron 38 auditorías de recursos humanos al 73% de las instituciones, estos procesos inicialmente fueron revisados por 8 personas debido a que se asignaban de otras unidades administrativas, actualmente lo realizan 4 personas. Existe además el desafío del seguimiento a las áreas de oportunidad detectadas, debido a que por la insuficiente capacidad instalada y los tiempos de respuesta que conllevan algunas de ellas, se han atendido en promedio el 18% de las mismas.

Otro factor que incide en la causa; “El tiempo de respuesta no es el óptimo”, es que existe una atención en 20 delegaciones departamentales en igual número de gobernaciones, respaldadas 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.

2.2. Los eventos extraordinarios y exógenos limitan la respuesta institucional

Esta causa está relacionada con los efectos de eventos no previstos que limitan las capacidades de respuesta institucional. Entre ellos el más significativo fue la pandemia por el Covid-19, que duró aproximadamente 29 meses entre el 2020 y el 2022, afectando la mayoría de procesos de las unidades administrativas sustantivas, provocando una interrupción de plazos especialmente en el 2020 con las medidas de confinamiento y el consecuente incremento de personas e instituciones que en los años siguientes realizaron sus gestiones dando como efecto una mora de expedientes, mucho más acentuada en previsión civil y en procesos de dotación de recursos humanos, con un incremento de 3 y 7 veces el número de expedientes respectivamente.

Además, se sumaron otros eventos como: el funcionamiento inestable del Sistema de Nómina, Registro de Servicios Personales, Estudios y/o Servicios Individuales y Otros Relacionados con el Recurso Humano -GUATENÓMINAS- que duró aproximadamente dos meses en el 2023; y el incremento de solicitudes de certificaciones de servicios a partir del 2023. Adicionalmente influyen las políticas gubernamentales de fortalecimiento a los servicios de salud, educación y seguridad, la incorporación del personal contratado en renglones temporales a permanentes en los Ministerios de Educación en los años 2022 y 2023, mejoras salariales o disposiciones derivadas de pactos colectivos de condiciones de trabajo.

2.3. Escasas acciones documentadas para la atención del usuario y el fortalecimiento de los servicios institucionales.

Existe un Protocolo de Atención Prioritaria elaborado en el 2023 y se implementó una ventanilla especial para el efecto; se han desarrollado varias mejoras en el área de atención al público; pero derivado de la limitada capacidad instalada de la Oficina no se ha contado con los recursos necesarios para realizar estudios específicos de atención al usuario y de fortalecimiento de los servicios institucionales, de igual manera no ha sido posible documentar o sistematizar acciones estratégicas que se han implementado en esa misma línea en diferentes periodos de Gobierno.

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; así mismo, se recabaron datos que sustentan la magnitud de las mismas. En el cuadro siguiente se realiza una síntesis de la información encontrada.

Cuadro 6. Análisis de evidencia de las causas

ANÁLISIS DE EVIDENCIA- CON BASE EN LA MAGNITUD, LA EVIDENCIA Y LA FUERZA EXPLICATIVA				SPPD-10
Instrucciones: Para cada problema principal priorizado debe llenar una matriz de evidencias. Seguir el orden de causas directas y sus causas últimas (de la red de causalidad, es la última causa indirecta identificada), una por una. Para mayores detalles consultar el Paso 5 de la Guía PES.				
Problema principal:	Limitada efectividad en la prestación de servicios en materia de administración de recursos humanos y clases pasivas civiles del Estado			
Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud*	Análisis sobre Fuerza Explicativa	Clasificación de la evidencia consultada	
Insuficiente efectividad en la modernización de las gestiones que realizan los usuarios ante ONSEC		Los trámites digitales que actualmente se prestan sufren de problemas en su diseño y funcionamiento, lo cual resulta en tiempos exagerados de realización. Si estos fueran 100% digitales y lo suficientemente efectivos, podría reducirse el tiempo de respuesta hasta en un 74%. Además, la insuficiente modernización incurre en costos mayores para cada gestión. Finalmente, las gestiones "tradicionales", es decir no modernizadas, proveen más oportunidades para actos de corrupción. Roseth, B., Farias, P., Pomúa, M., Peña, N., Reyes, A., Acenado, S., Villalba, H., Estevez, E., & Lejaraga, S. (2018). El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0001190	Alta	
		Uno de los objetivos estratégicos de realizar intervenciones para modernizar el Estado es generar más y mejores resultados de desarrollo, los cuales deben ser medibles, verificables y perceptibles por la ciudadanía. En ausencia de la suficiente modernización, se incumple este objetivo. Slowing, K. (2011, agosto 18). El retorno del Estado a la agenda de desarrollo. ¿Modernizar el Estado? ¿Para qué y para quiénes? Seminario Internacional. El estado del debate sobre la modernización del Estado en América Latina, Montevideo, Uruguay.	Baja	
Escasas transformaciones digitales completas según necesidades de los usuarios externos e insuficiente utilización de las existentes	a) Existen 28 herramientas tecnológicas desarrolladas para prestación de servicios b) 0 herramientas han sido consultadas o retroalimentadas con los usuarios antes o durante su diseño y 23 han sido retroalimentadas durante su implementación c) 17 herramientas están en proceso de mejora d) 6 aplicaciones externas y 8 internas están pendientes de desarrollo e) 16 % en promedio de los usuarios utilizan el CEO f) Pendiente determinar el porcentaje de registros en cada aplicación g) Se han priorizado 13 procesos para simplificación de requisitos y trámites ONSEC (2024) con información proporcionada por las unidades administrativas competentes	La importancia, necesidad y desafíos que significa la transformación digital en países como Guatemala, en donde 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 suministro de servicios públicos de calidad. Foro virtual: Transformación Digital en el Sector Público, Panel de expertos de la UUG, UNOPS y la Embajada Británica en México, marzo 2022	Baja	
		La mayoría de los ciudadanos no acceden a trámites digitales porque simplemente no pueden, debido a brechas de infraestructura y sistemas. La referida situación les afecta porque deben invertir sus recursos con el pago de tasas, transporte y especialmente, su tiempo; teniendo que realizar largas odas 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, escasa automatización de procesos y servicios digitales, falta de estandarización en el tratamiento de los datos, insuficiencia de infraestructuras informáticas, integración de los sistemas, 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. Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico (2020) Plan de Gobierno Digital, 2021-2026.	Moderada	
		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%) "... Plantando cinco recomendaciones para mejorar los trámites: 1. Conocer la experiencia ciudadana; 2. eliminar los que sean posibles; 3. rediseñar los trámites con la experiencia ciudadana en mente; 4. facilitar el acceso a los trámites digitales; 5. invertir en prestación presencial de calidad. Benjamin Roseth, Angela Reyes, Carlos Santiso (2018) "El fin del trámite eterno" Banco Interamericano de Desarrollo	Alta	
Escasa transición normada del archivo físico a electrónico	1 Manual para la transición de documentos en desarrollo ONSEC (2024) con información proporcionada por la Dirección de Investigación y Desarrollo	Escasa utilización de la tecnología de la información, telecomunicaciones y plataformas de gobierno electrónico para la atención al público Proyecto Fundesa-Uruid/Informe (2013) Plan de Acción para Modernizar el Servicio Civil en Guatemala	Baja	
		La digitalización permite transformar, el documento cuyo soporte es el papel, a formato digital, utilizando normas, estándares y procedimientos adecuados. Los usuarios de los productos digitalizados son personas que utilizan principalmente los servicios de consulta. Sin embargo, se encuentran limitaciones para realizar dichas consultas, toda vez que para solucionarse es necesario implementar proyectos de digitalización que cuenta con una arquitectura completa y robusta, que preserve la información, garantizando la seguridad de la misma en el tiempo de manera que todos los usuarios a la vez puedan tener acceso con las ventajas que da un soporte electrónico. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Departamento de Ciencia de la Información Carrera de Información y documentación, Bogotá (2007) Modelo para digitalización de documentos de Luis Carlos Cifuentes Cobos.	Baja	
		La normativa para el proceso de digitalización de la información constituye una guía general para la obtención, control, conservación y puesta a disposición de las imágenes digitales generadas a partir de documentos originales que obran en poder del Gobierno, como resultado de la ejecución de sus competencias. Permite el acceso telemático al contenido de la información de forma ágil y eficaz, salvaguardando siempre las garantías previstas en la legislación vigente. La normas de digitalización está dirigido al personal técnico encargado de la digitalización de documentos, que pueden presentarse de acuerdo a los tipos de texto, gráficos, entre otros. Gobierno del Principado de Asturias (2007) Sistema de Gestión e Información de Archivos SIGIA Versión 1.0	Baja	

ANÁLISIS DE EVIDENCIA-CON BASE EN LA MAGNITUD, LA EVIDENCIA Y LA FUERZA EXPLICATIVA

Instrucciones

Para cada problema principal priorizado debellenar una matriz de evidencias. Seguir el orden de causas directas y sus causas últimas (de la red de causalidad, es la última causa indirecta identificada), una por una. Para mayores detalles consultar el Paso 5 de la Guía PES.

Problema principal:	Límite efectivo de la prestación de servicios en materia de administración de recursos humanos y clases pasivas civiles del Estado		
	Análisis sobre Magnitud* (Copiar el primer párrafo del documento que explique la magnitud del problema, use palabras APA para referirse al documento)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el primer párrafo del documento que explique la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa u última causa final, use palabras APA para referirse a la parte(s) del documento)	Clasificación de la evidencia consultada
Causa Directa/Urgente			
B) Tiempo de respuesta institucional no es el Óptimo	44% de procesos vinculados a servicios que se brindan a usuarios externos no registran tiempos prometidos de respuestas acordes a las establecidas en ley. O MBEE (2022) con información proporcionada por la Dirección de Prevención Civil y la Dirección de Carrera Administrativa	La Ley para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, tiene por objeto la modernización de la gestión administrativa por medio de la simplificación, agilización y digitalización de trámites administrativos se desarrollen con diligencia, se brinde eficiencia y en el menor tiempo posible, sin afectar la calidad de sus gestiones y situaciones inherentes. Consejo Presidencial de Gobierno Alberto y Tecnológico, Que Mecanismos para la Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, Guatemala, 2021. http://transparencia.gub.gt/web-content/uploads/Guia-Simplificacion-Requisitos-y-Tramites-Administrativos.pdf Un estudio realizado mediante encuestas en Cuba, en 2022, determinó que el factor principal en la insatisfacción ciudadana con los trámites gubernamentales son las demoras en el tiempo de respuesta, señaladas por el 64% de los usuarios encuestados. Cuando se atarga demasiado el tiempo de respuesta se va afectando la confianza en la población y las instituciones, necesitan para la participación ciudadana que a su vez es necesaria para la democracia. Gullén, M. (2022). Satisfacción ciudadana con trámites y servicios en línea relacionados con el gobierno digital en Cuba. Revista Cubana de Transparencia Digital, 3(17), 1. https://doi.org/10.29012/rctdjournal/338133335270091n1	Moderada
La capacidad instalada institucional no es acorde al crecimiento de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y a las necesidades de los usuarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado	45 343 expedientes recibidos en promedio por año 132 personas en promedio que atienden las solicitudes por año 642 expedientes en promedio asignados a cada persona por año O MBEE (2022) encuesta realizada a las unidades competentes	"Hay un día se ha abierto un espacio vital para simplificar la demanda con la oferta. El estatus de la planificación y el nivel de desarrollo institucional presentan claramente la necesidad de visiones estratégicas de largo plazo... Conviene plantearse entonces la lógica de pensar antes de actuar no puede perder vigencia... Según estimación, desde el punto de vista de la demanda de prospectiva, es necesario superar grandes resistencias burocráticas con las escasas capacidades de las organizaciones modernas y regionales de administrar las transformaciones del entorno la falta de respuesta institucional, medidas por varios factores como la lentitud del aparato administrativo..." Javier Medina Vázquez, Steven Becerra y Piedad Castañeda, Ediciones Unidas / Consejo Económico para América Latina y el Caribe - CEPAL-2020 Prospectiva y políticas públicas para el continente latinoamericano en América Latina y el Caribe. "El fortalecimiento del sector público está en riesgo. La gestión eficaz de las políticas depende de que los empleados del sector público informen información, coordinen sus acciones y respondan ante las necesidades de los ciudadanos de forma que se mantenga el servicio a los ciudadanos... Los funcionarios —en otros contextos— tienen públicos y en otros países ciudadanos— se involucra cada uno de los niveles... La pandemia COVID-19 ha demostrado el valor de un sector público que funciona bien. Los funcionarios públicos electos deberían reconocer lo que he hecho e invertir en un sector público altamente profesionalizado y bien organizado". Rosenfeld, J. (2020). Lo que revela la pandemia acerca del papel de la confianza en el fortalecimiento del sector público.	Nula
La capacidad instalada institucional no es acorde al crecimiento de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y a las necesidades de los usuarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado	45 343 expedientes recibidos en promedio por año 132 personas en promedio que atienden las solicitudes por año 642 expedientes en promedio asignados a cada persona por año O MBEE (2022) encuesta realizada a las unidades competentes	La capacidad institucional se puede definir como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, identificar y lograr objetivos (Quintero Parra et al., 2022). La capacidad institucional se puede entender en dos niveles que comprenden desde el individuo hasta el contexto global en el cual se desenvuelven las instituciones. El nivel micro hace referencia al individuo y su análisis se concierne en conocer el desempeño individual de los funcionarios en su trabajo. En el nivel meso analizar un correcto análisis de las organizaciones es necesario comprender sus estructuras internas y las limitantes que están llenas en el desempeño de sus labores. El nivel macro se centra en el entorno en el cual se desenvuelven las entidades. (Ballester, 2010) Ballester de un índice de capacidad institucional para la efectividad del giro público. La capacidad instalada institucional solo puede ser analizada y apreciada a partir de la especificación de las funciones que una institución debe cumplir en los días, que la misma debe alcanzar. No puede analizarse la capacidad instalada en otro modo, sino en relación con tres elementos que son: las funciones que la institución organizada debe cumplir, de este forma, las capacidades instaladas que se requieren en una gestión racional burocrática deberán ser suficiente de las requeridas en un modelo de gestión de carácter general. En consecuencia, la eficacia administrativa del aparato estatal para incorporar sus actividades debe estar medida en que no se estén generando obstáculos sino solo en relación a las tareas que se tienen que se le impone a sí mismo. Efraim Ricardo Compañero, "Capacidad Estatal, Estructuras de Capacidad y Fortalecimiento Institucional" Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina (CONICET), Universidad Nacional de Rosario, 2010.	Nula
Los eventos extraordinarios y exógenos limitan la respuesta institucional	45 343 expedientes recibidos en promedio por año 132 personas en promedio que atienden las solicitudes por año 642 expedientes en promedio asignados a cada persona por año O MBEE (2022) encuesta realizada a las unidades competentes	Aunque en el marco de la prevención contra la corrupción el gran desafío, pues elemento suerter el concepto de respuesta, para incorporar la gestión de riesgos exógenos como una variable más en los planes de acciones preventivas y operativas, se debe considerar la dependencia institucional a través de acciones preventivas para responder rápida y eficientemente a eventos externos y minimizar su impacto, se debe tener presente un estado de prevención y mitigación del desastre y manejo operativo de crisis que permita su carga coordinada de las actividades preventivas y de respuesta de la institución. Miguel María Costa Márquez-GD10 Gestión de riesgo exógeno en las instituciones financieras de desarrollo, que muestra las acciones vulnerables de la población. Com Freudenreich se presenta fenómenos que afectan el normal desarrollo de nuestra sociedad y la vida institucional, dando lugar a crisis que demandan con urgencia la puesta en marcha de soluciones desde la gestión y la comunicación que afecten los responsables públicos de su gestión. Comprender y manejar las relaciones comunicativas en situaciones de crisis es fundamental para minimizar el impacto que se le tiene cuando se produce sobre el funcionamiento habitual de la organización, así como para evitar o cuando menos reducir los efectos negativos sobre la imagen pública y la credibilidad de las instituciones. Emilio Crespo, Rosa María Medina, Antonio García, Mariana Bellandón, Juan Pardo (GD17) ¿Es tan preparadas? La Gestión de la Comunicación de Crisis en la Administración Pública Española. Financ. Invest. Riesgos. Investigación en la Administración Pública. Primera edición.	Nula
Escasas acciones documentadas para la atención prioritaria y diferenciada de los usuarios vulnerables	1 Probado de atención prioritaria O MBEE (2022) con información proporcionada por la Dirección de Prevención Civil	Los trabajadores de servicio uniforme capitalizan las experiencias adquiridas, optimizan los recursos y la capacidad de respuesta, y mejoran la calidad de vida de quienes atienden y de quienes consultan, al igual que incluye la Atención Preferencial al momento de atender de manera presencial a personas en condición de discapacidad. Entre las estrategias comunes en el canal de servicio presencial están: Atender al usuario del buen servicio; lenguaje; respuesta negativa a solicitudes; atención a personas mayores; atención a reclamos. Ministerio del Interior, Departamento Administrativo de la Función Pública (2022) Protocolos de servicio al ciudadano, versión 3. Los protocolos para la atención y servicio al usuario, permitiendo a las instituciones que brinden sus prestaciones, se establece una dirección general comprende tanto con el servicio y la buena atención al usuario, brindar que los usuarios encuentran fácilmente la información y el apoyo referente a los procedimientos, acciones y políticas, así como a través de los canales siempre con escuchas, identificar con sensibilidad y respeto, en el menor tiempo posible y con calidad en los servicios ofrecidos. Cámara de Comercio de Monterrey, Cárdenas, Ana Lucía, España (2019) Gestión de Recursos Públicos.	Moderada
Escasas acciones documentadas para la atención prioritaria y diferenciada de los usuarios vulnerables	1 Probado de atención prioritaria O MBEE (2022) con información proporcionada por la Dirección de Prevención Civil	La falta de fortalecimiento institucional del Estado incluye negativamente en los niveles de desarrollo en Guatemala, esto implica reinar dentro de las instituciones las deficiencias para las cuales fueron creadas, definir las acciones que necesitan y lograr que se implementen su visión en el largo plazo cuando el liderazgo de Gobierno o cambio de autoridades. Para fortalecer las instituciones es esencial entender cómo funcionan los procesos que lo sustentan. La identificación de dichos procesos da la oportunidad de descubrir las causas de fallas y los responsables y así implementar propuestas concretas y evaluar para cada uno de las bases de atención. (BALLESTER, 2010) Fortalecimiento Institucional.	Nula

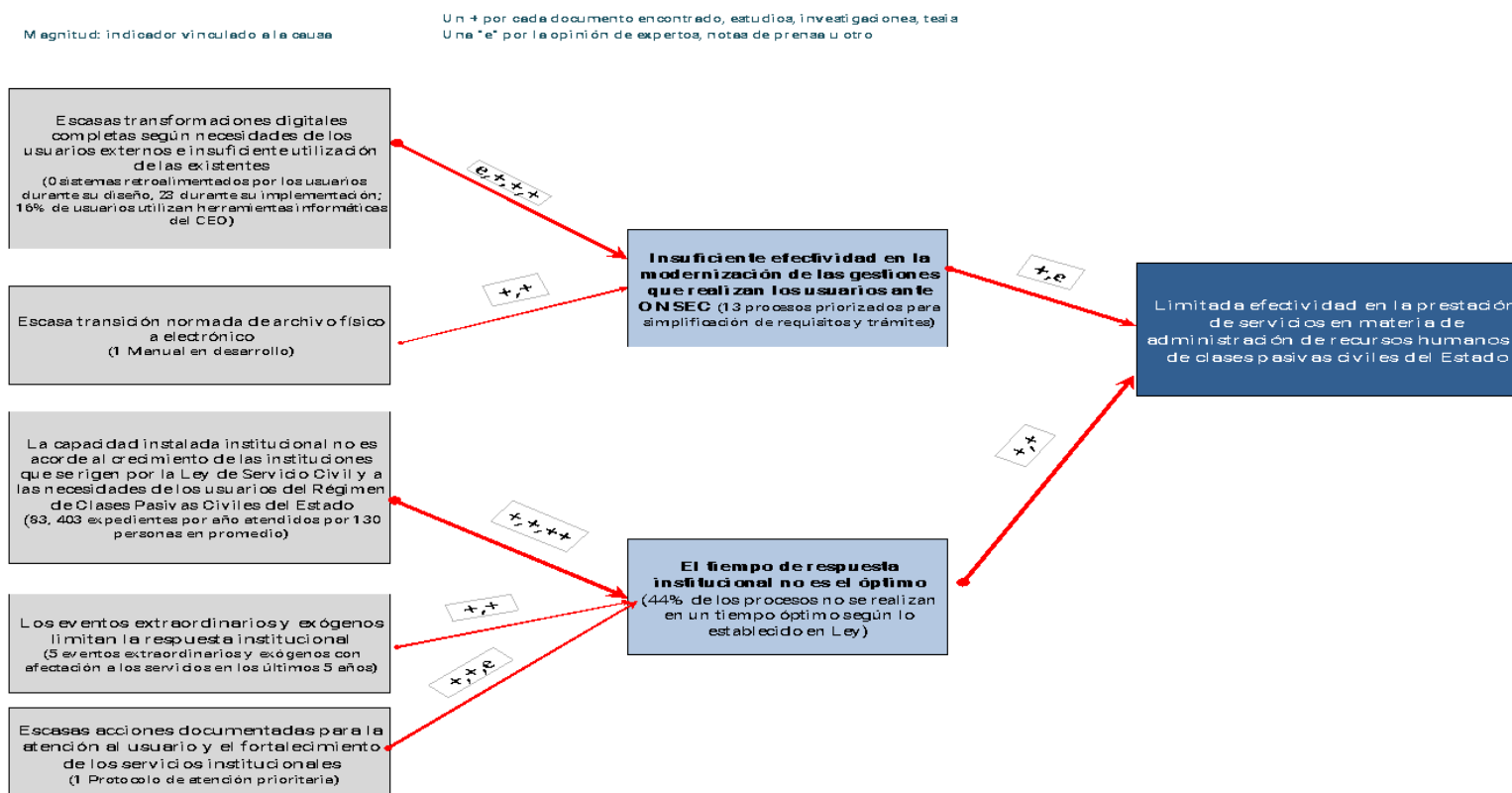
*Derivado que la evidencia encontrada muestra pocas datos específicos que midan la magnitud del problema y sus causas, para fines prácticos la OJPA levantó información es limitada para analizar la magnitud

Fuente: ONSEC (2024) Con información de las unidades administrativas e investigación documental

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

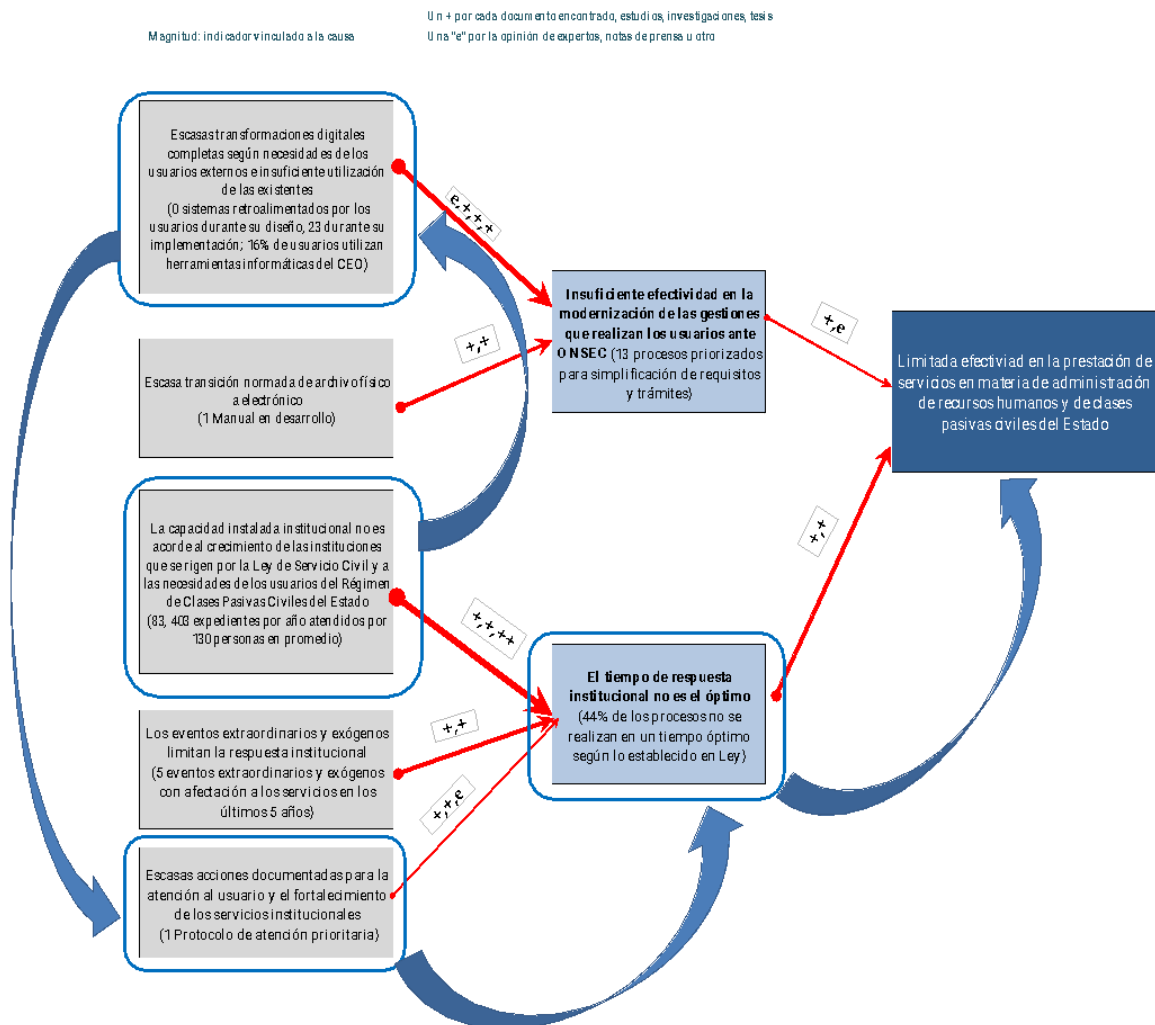


Fuente: ONSEC (2024) Con información de investigación *documental* y proporcionada por las unidades administrativas

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

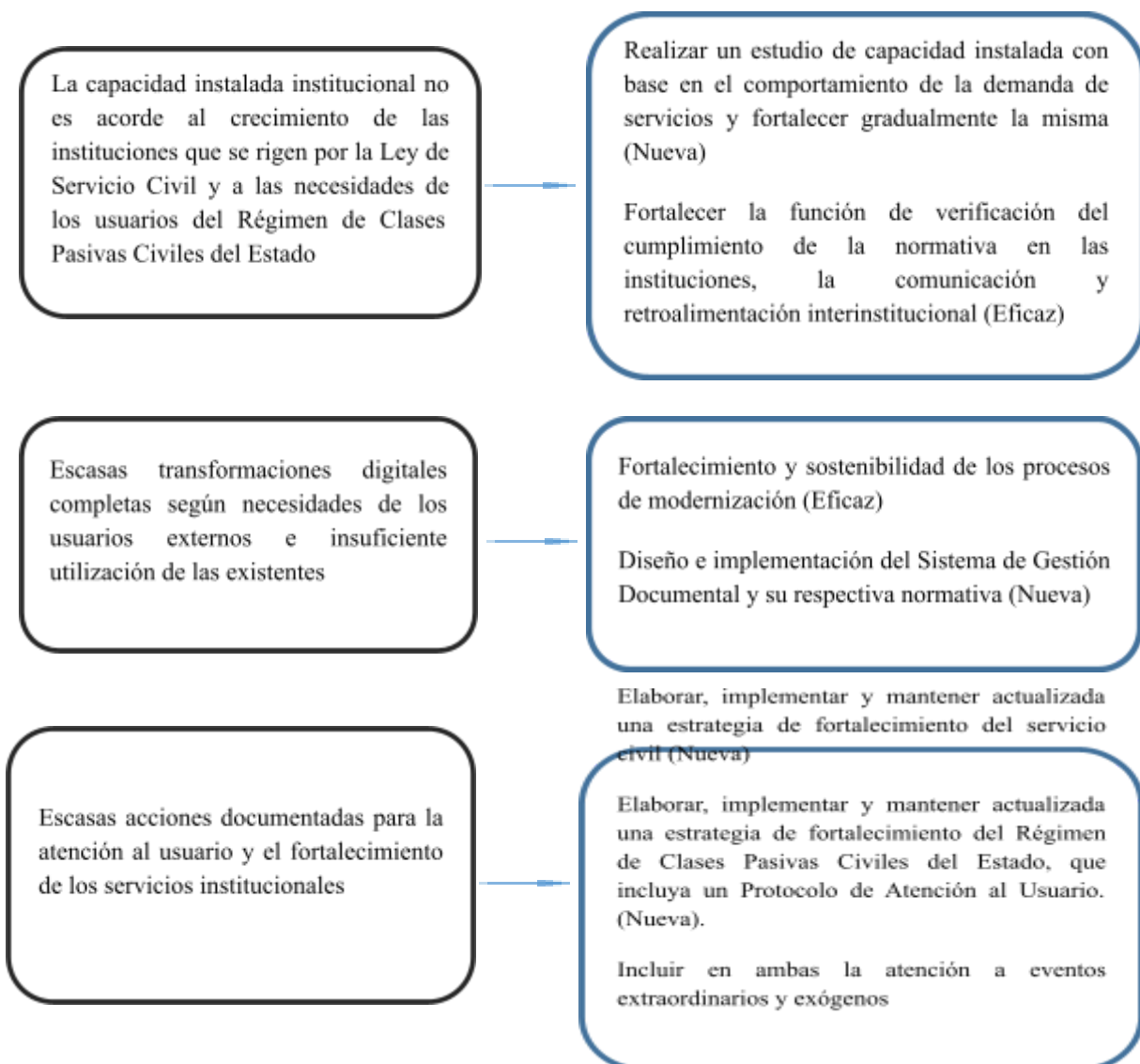


Fuente: ONSEC (2024) Elaboración propia

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, se detalla en las mismas las intervenciones nuevas y eficaces:

Esquema 6. Modelo Prescriptivo



Fuente: ONSEC (2024) Elaboración propia

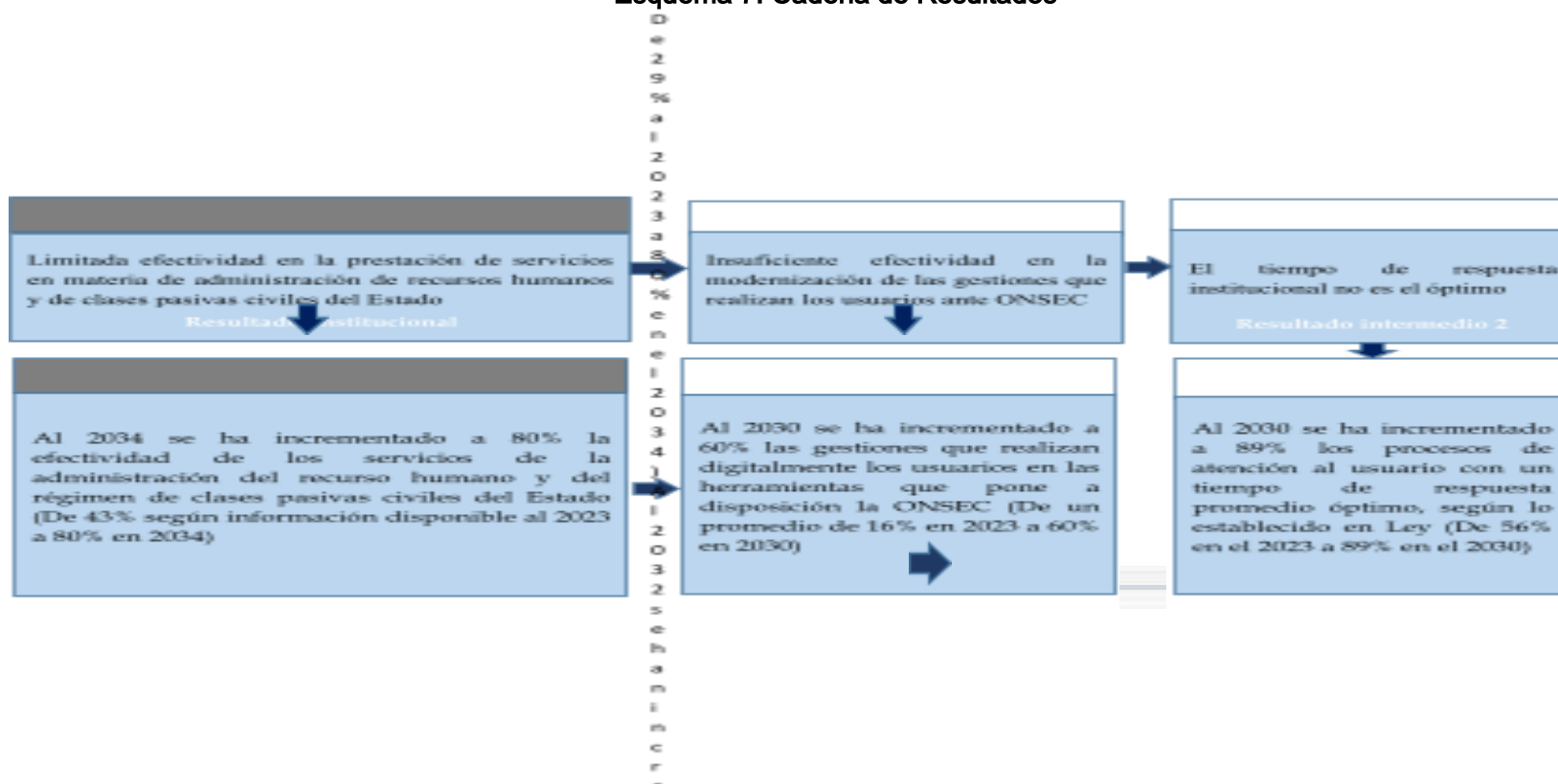


Oficina Nacional de
Servicio Civil

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.

Esquema 7. Cadena de Resultados



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

SPPD-12																
Vinculación ins titucional						Resultado institucional				Nombre del indicador	Línea base			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
						Descripción de resultado	Nivel de resultado									
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Política General de Gobierno		RED		Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
Eje Estratégico	Meta															
Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.	N/A	Hacia una función pública legítima y eficaz	Establecimiento de mecanismos para impulsar un sistema nacional anticorrupción, fortaleciendo la institucionalidad, la coordinación interinstitucional, el servicio civil y el gobierno electrónico funcional	N/A	Al 2034 se ha incrementado a 80% la efectividad de los servicios de la administración del recurso humano y del régimen de clases pasivas civiles del Estado (De 43% según información disponible al 2023 a 80% en 2034)	X			Porcentaje de efectividad	2023	N/A	43	Sumatoria de los valores ponderados de los criterios de eficacia y eficiencia*	N/A	80%
						Al 2030 se ha incrementado a 60% las gestiones que realizan digitalmente los usuarios en las herramientas que pone a disposición la ONSEC (De un promedio de 16% en 2023 a 60% en 2030)		X		Porcentaje de gestiones que realizan digitalmente los usuarios, en las herramientas que pone a disposición ONSEC	2023	3,600	16%	(Número de gestiones realizadas digitalmente por los usuarios en las herramientas que pone a disposición ONSEC / Número total de gestiones realizadas por cualquier medio en el año de la medición) X 100	N/A	60%
						Al 2030 se ha incrementado a 89% los procesos de atención al usuario con un tiempo de respuesta promedio óptimo, según lo establecido en Ley (De 56% en el 2023 a 89% en el 2030)			X	Porcentaje procesos de atención al usuario con un tiempo de respuesta promedio óptimo según lo establecido en Ley	2023	5	56%	(Número de procesos de atención al usuario con un tiempo de respuesta promedio óptimo / Número total de procesos de atención al usuario) X 100	8	89%

* Los criterios para medir la efectividad se muestran de manera descriptiva en el apartado de seguimiento y en la ficha de indicadores en anexos

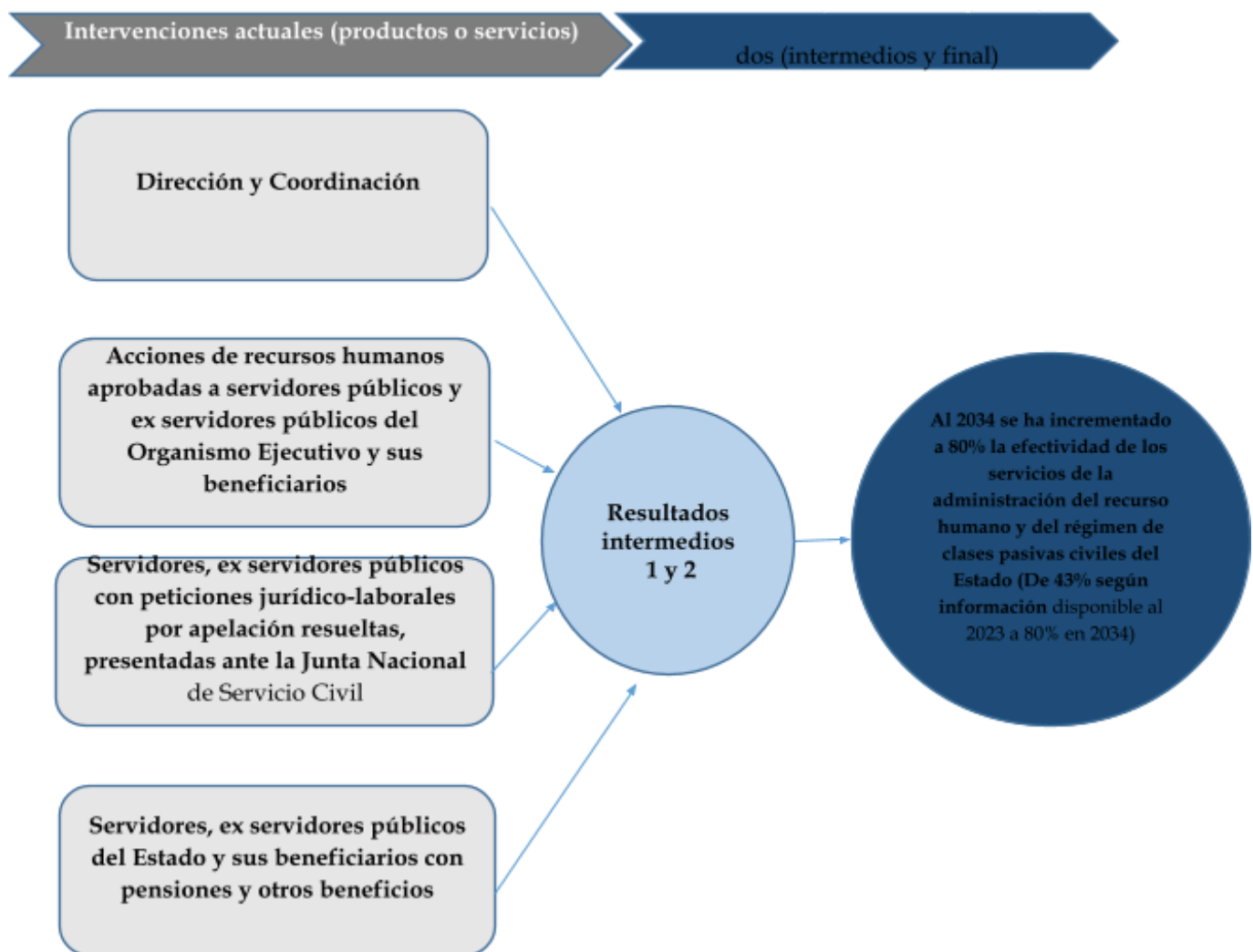


Fuente: ONSEC (2024) elaboración propia. *Los criterios para medir la efectividad más adelante en este documento en el apartado de Seguimiento a nivel estratégico.

2.10 Modelo Lógico de la Estrategia

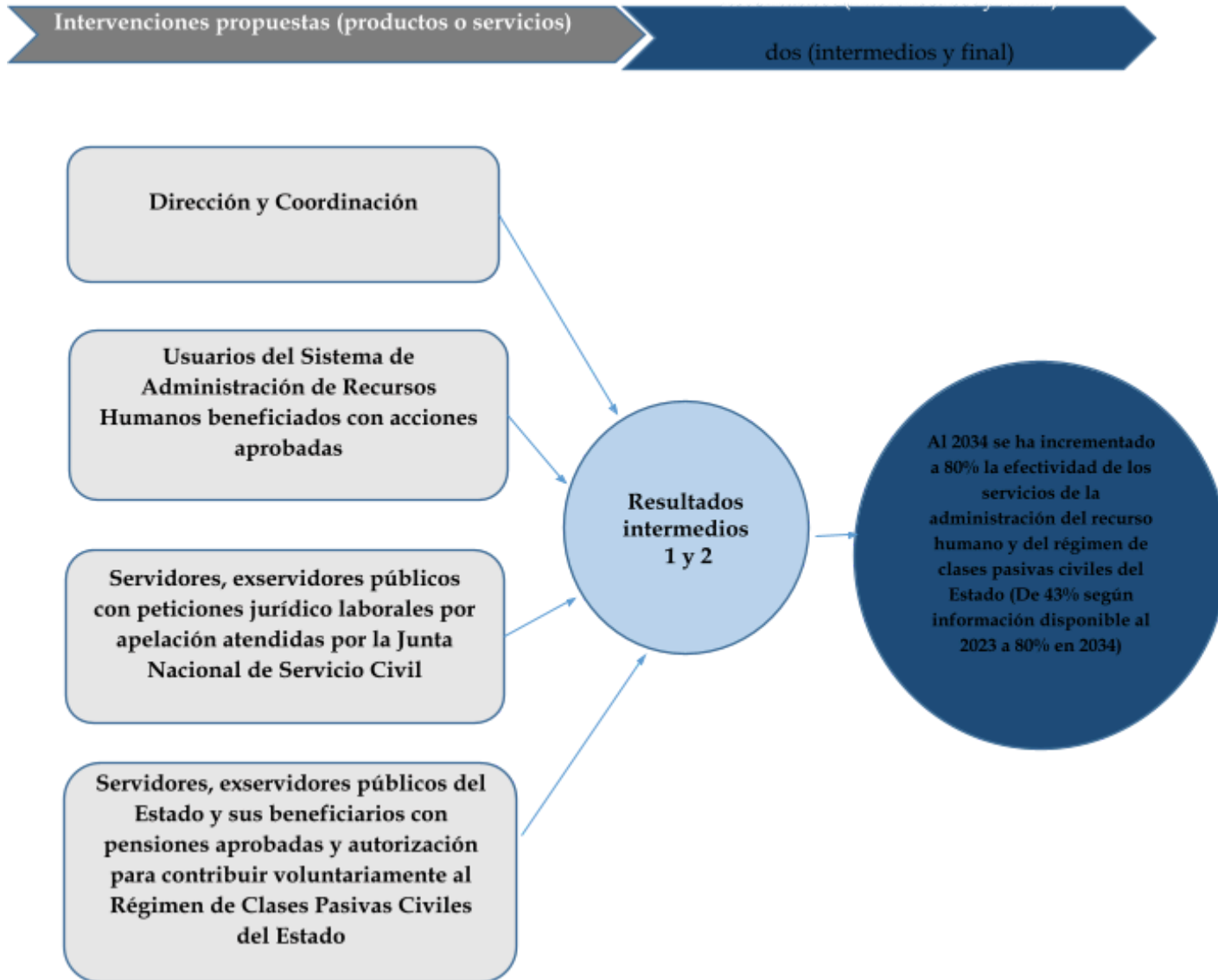
La ONSEC ha identificado intervenciones clave para el alcance de los resultados y se dividen en dos apartados: el primero contiene los productos vigentes que serán rediseñados en el marco de la presente estrategia y el segundo un enunciado de otras acciones estratégicas que por su naturaleza no se constituyen en productos, pero que son necesarias para contribuir al cumplimiento de los resultados. En los siguientes esquemas se muestran las intervenciones vigentes y las propuestas para el 2025.

Esquema 8. Resultados e intervenciones clave actuales



Fuente: ONSEC (2024) Elaboración propia

Esquema 9. Resultados e intervenciones clave propuestos



Fuente: ONSEC (2024) Elaboración propia

Ejes y líneas estratégicas

Eje 1. Fortalecimiento de los servicios de administración de recursos humanos

Elaborar e implementar una estrategia de fortalecimiento del servicio civil que incluya entre otros:

- a) Dar seguimiento al análisis de la Ley de Servicio Civil, para proponer acciones de mejoras técnicas y normativas
- b) Revisión y actualización periódica del instrumental técnico y normativo que operativiza la Ley
- c) Establecimiento de una mesa de ayuda para atender y mejorar la comunicación y retroalimentación de los procesos que realizan las instituciones;
- d) Elaboración de un compendio de formatos con ejemplos de cada proceso
- e) Revisión y análisis gradual de los estudios del Plan Anual de Salarios con respecto a los salarios base del renglón 011
- f) 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 promueva una mejor valoración del mismo.
- g) Fortalecimiento de la función de verificación del cumplimiento de la normativa en las instituciones, realizando entre otras acciones:
 - Revisar, fortalecer e implementar la herramienta de E-learning para realizar las capacitaciones asincrónicas, compartir tutoriales, preguntas frecuentes y dar seguimiento a los resultados
 - Realizar talleres presenciales de análisis de casos reales y elaboración de compendio de formatos con ejemplos (aprender - haciendo)
 - Continuar brindando asesorías y evaluar periódicamente los resultados obtenidos
 - Evaluar antes, el nivel de conocimiento de las personas a capacitar y después el resultado de las capacitaciones y asesoría
 - Establecer criterios estandarizados por tipología para la aprobación de expedientes por parte de ONSEC y realizar la coordinación con MINFIN cuando corresponda
 - Adecuar en el instrumento de evaluación de desempeño para ponderar con más calificación a la calidad en el trabajo
 - Ampliar la cobertura de procesos objeto de auditorías de Recursos Humanos y el seguimiento a las áreas de oportunidad detectadas

Eje 2. Fortalecimiento de los servicios de previsión civil

Elaborar e implementar una estrategia de fortalecimiento del Régimen de Clases Pasivas que incluya entre otros:

- a) Realizar el análisis de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, para proponer acciones de mejoras técnicas y normativas
- b) Elaborar e implementar un Protocolo de atención al usuario y actualizarlo con base en los resultados de las evaluaciones sobre su funcionalidad y efectividad que se realicen periódicamente
- c) Promover jornadas a nivel central y territorial para motivar la contribución voluntaria al régimen de clases pasivas civiles del Estado.
- d) Analizar los resultados del último Estudio Actuarial para determinar las acciones que puedan tomarse encaminadas al mandato legal que tiene la Oficina con relación a la administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado

Las estrategias tanto de fortalecimiento del servicio civil como de previsión civil antes indicadas, deberán adicionalmente contemplar:

- a) Realizar un estudio de tiempos y movimientos que permita identificar entre otros aspectos, la trazabilidad y tiempo real de las gestiones
- b) La sistematización de las experiencias de atención durante y después de eventos extraordinarios y exógenos, que deriven las decisiones y acciones de respuesta inmediata y mediata que se deben tomar en la contingencia.
- c) La realización de un estudio para implementación gradual de la certificación de la calidad de procesos priorizados
- d) Un análisis de la pertinencia de ampliar la cobertura de la desconcentración de los servicios en el territorio.

Eje 3. Fortalecimiento de la gestión institucional con enfoque de modernización, equidad y transparencia

3.1. Fortalecimiento de la capacidad instalada

- a) Realizar un estudio de capacidad instalada con base en las cargas de trabajo, la actual estructura organizacional y al comportamiento de la demanda de servicios
- b) Fortalecer la capacidad instalada para atender la demanda incremental de servicios mejorar los tiempos de respuesta y el 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.

3.2. Fortalecimiento de las áreas de desarrollo para la sostenibilidad de los procesos de modernización

a) Implementación de mecanismos para cerrar la brecha de las gestiones digitales, para lo cual será necesario:

- Contar con personal especializado en análisis, desarrollo de especificaciones y requerimientos técnicos, así como el personal necesario para cubrir la demanda de desarrollos informáticos.
- Mantener actualizado un diagnóstico de necesidades de transformación digital. Evaluación de la funcionalidad de las herramientas existentes e identificación de la brecha digital a cubrir tanto de los servicios externos como de los procesos internos
- Priorizar los desarrollos informáticos para brindar servicios a lo externo y luego a lo interno
- Realizar el desarrollo conceptual que incluya la metodología e implementación por fases
- Realizar las mejoras y actualizaciones de las herramientas informáticas existentes
- Realizar procesos de consulta y retroalimentación con los usuarios de las herramientas informáticas, antes y durante su diseño y desarrollo y en la etapa de implementación para considerar mejoras que respondan a las necesidades dinámicas de los mismos.
- Retroalimentación de los procesos con buenas prácticas de otras instituciones nacionales e internacionales
- Dotar de los recursos necesarios (hardware, software, seguridad de la información e incremento de personal especializado en la Dirección de Tecnologías de la Información)
- Continuar con la implementación de una estrategia de divulgación masiva de los servicios en línea, para incrementar gradualmente las gestiones que se realicen por medio de las herramientas disponibles.
- Promover la traducción de la información a comunicar, en otros idiomas nacionales

b) Elaboración e implementación de un proceso normado de transición del archivo físico a electrónico por medio de un sistema de Gestión Documental

3.3. Promover la equidad, rendición de cuentas y transparencia

- a) Desarrollar y dar seguimiento a las acciones vinculadas a las políticas de equidad referidas en el apartado del análisis de políticas de este documento
- b) Implementar el Código de Ética del Organismo Ejecutivo
- c) Dar seguimiento a las acciones que se deriven del cumplimiento de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental
- d) Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas
- e) Elaborar y dar seguimiento a la implementación de la Estrategia de Calidad del Gasto

3 MARCO ESTRATÉGICO E INSTITUCIONAL

3.1. Visión

Al 2034 la ONSEC será reconocida como la institución que moderniza y fomenta el fortalecimiento del Sistema Nacional de Servicio Civil y del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, a través de una gestión innovadora y efectiva.

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, exservidores y beneficiarios; con el fin de garantizar un servicio eficaz y eficiente.

3.3. Principios y valores

Con fundamento en lo establecido en el Acuerdo Gubernativo 62-2024 Código de Ética del Organismo Ejecutivo, lo dispuesto en el Artículo 2 del Acuerdo de Dirección No. D-2024-131, que aprueba las Disposiciones de Probidad y Ética, así como lo establecido en el Artículo 4 del Acuerdo de Dirección Número D-2019-023, Reglamento Interno de Personal de la Oficina Nacional de Servicio Civil, todas las gestiones dentro de las funciones deben observarse y fundamentarse en los siguientes principios y valores:

Responsabilidad: El reconocimiento de necesidades y la atención de los requerimientos de la población, es responsabilidad fundamental de la Oficina Nacional de Servicio Civil, y de esa cuenta, se debe promover la eficiencia y la eficacia en el uso del tiempo, recursos y

herramientas que se encuentran a disposición, buscando el bien común. Ser responsable implica comprometerse con el cumplimiento de los fines del Estado, y de esta forma evitar consecuencias perjudiciales para sí o para el Estado.

Vocación de Servicio: Involucra desarrollar las funciones o la prestación de servicios de manera comprometida con los fines y valores de la institución, reflejando una actitud respetuosa, solidaria, cortés, empática, tolerante, educada y paciente con los usuarios y sus integrantes.

Transparencia: Consiste en ajustar la conducta al derecho que tiene la población de informarse sobre las actuaciones de la administración pública, facilitándoles el acceso a la información sobre los actos, procedimientos, pronunciamientos y resoluciones de sus instituciones, en apego a lo dispuesto por la ley de la materia.

Pertenencia Cultural: Implica incorporar un enfoque intercultural en el desarrollo de las funciones o prestación de servicios, lo que abarca considerar las características culturales particulares de las poblaciones maya, xinca y garífuna.

No Discriminación: Se refiere a garantizar el derecho de toda persona a ser tratada de forma igualitaria, sin distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de género, raza, etnia, idioma, edad, religión, situación socioeconómica, enfermedad, discapacidad, orientación sexual, identidad de género, estado civil, nacionalidad o cualquier otro motivo, razón o circunstancia que impida o dificulte a una persona individual o jurídica, o grupo de personas, el ejercicio de un derecho legalmente establecido.

Prudencia: Conlleva actuar con cautela y moderación, teniendo como base el fin supremo del Estado, y absteniéndose en todo momento de generar daño o afectación a la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Primacía del Bien Común: Se refiere a observar la premisa de que el interés social prevalece sobre el interés particular, buscando alcanzar equidad para la población, haciendo uso racional y eficiente de los recursos públicos, favoreciendo el progreso de la sociedad.

Adaptación: Implica actuar de manera que permita atender la necesidad de progreso de la población y contribuyendo a su desarrollo.

Armonía: Se refiere a desarrollar acciones que promuevan el equilibrio y entendimiento con la población.

Legalidad: Conlleva desarrollar funciones o actividades con estricto apego a la Constitución Política de la República de Guatemala, a los Convenios y Tratados Internacionales en materia de Derechos Humanos ratificados por Guatemala, y a las leyes ordinarias del país.

Pertenencia: Todo trabajador de la Oficina debe orientar su esfuerzo a lograr la realización de los fines institucionales y velar por los intereses de los usuarios en armonía con los del Estado.

Disciplina: Todo trabajador de la Oficina debe cumplir con las normas establecidas y mostrar iniciativa e interés en el desempeño de sus funciones para desarrollarlas con orden.

Honestidad y Honradez: Todo trabajador debe conducirse con integridad, comprometerse, expresarse y actuar con coherencia y autenticidad de acuerdo con los valores de verdad y justicia ante la sociedad.

Confidencialidad: Todo trabajador de la Oficina está obligado a observar con ética el manejo de la información y asuntos de carácter reservado a que tenga acceso y que por su naturaleza e implicaciones no pueden ser discutidos o divulgados a terceros.

Lealtad: Todo trabajador de la Oficina debe observar fidelidad a la Constitución Política de la Republica de Guatemala, Ley de Servicio Civil y su Reglamento y toda la normativa vigente dentro de la Oficina.

Respeto: Los trabajadores de la Oficina están Obligados a guardar el debido respeto entre sí, a los usuarios, a las autoridades de la Oficina y a los subalternos.

Justicia y Equidad: Los trabajadores de la Oficina deben dar un trato justo a todos sus usuarios, gestionando los asuntos sometidos a su competencia con equidad e imparcialidad sin discriminación alguna.

Solidaridad: Los trabajadores de la Oficina deben prestarse colaboración y apoyo entre sí, para lograr los objetivos y materializar los principios de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Eficacia y Eficiencia: Todo trabajador de la Oficina en el empeño 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

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

3.4.1 Objetivos Estratégicos³

³ Aprobados mediante Providencia D-2023-073, de fecha diecisiete de enero de dos mil veintitrés, a estos objetivos se adicionan

- 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) Promover alianzas estratégicas, procesos modernos, desconcentrados y con equidad, que impacten positivamente en la población beneficiaria.

3.4.2 Objetivos Operativos

Los objetivos operativos definen las acciones inmediatas a realizar, siendo los siguientes:

- 3.4.2.1 Administrar el Plan de Clasificación de Puestos, así como el Plan Anual 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.
- 3.4.2.2 Emitir las certificaciones de servicios solicitadas por los servidores y exservidores públicos que contribuyeron al financiamiento del régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado que administra la Oficina Nacional de Servicio Civil y demás solicitantes.
- 3.4.2.3 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.
- 3.4.2.4 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.
- 3.4.2.5 Autorizar las pensiones y otros beneficios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado a favor de los extrabajadores civiles del Estado y sus familias.

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

3.4.2.6 Proveer de apoyo técnico, administrativo y financiero a las unidades de la ONSEC, para la ejecución de las actividades institucionales.

3.4.2.7 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 que derive en el 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

Programa institucional	Responsable
Vigente: Programa 29. Administración de Recursos Humanos de la Administración Pública y del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.	Oficina Nacional de Servicio Civil
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	

3.6 Análisis de capacidades y análisis estratégico

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

- Se cuenta con un marco jurídico que fundamenta la creación y funcionamiento 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.
- 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 institucionales, organismos internacionales y población en general.

- Se dispone de instrumentos legales y técnico-administrativos que coadyuvan a fortalecer la administración del recurso humano y operativizan 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.
- Se cuenta con 2 Oficinas Regionales y un convenio interinstitucional con el Ministerio de Gobernación por medio del cual funcionan 19 delegaciones departamentales que atienden requerimientos de pensiones.
- Se cuenta con recurso humano con experiencia en diferentes disciplinas y capacidad técnica

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, Registro de Servicios Personales, Estudios y/o Servicios Individuales y otros Relacionados con el Recurso Humano -GUATENÓMINAS- por medio del cual se reducen tiempos en los registros de movimientos de personal.
- Existe una política de Estado en materia de descentralización y desconcentración de la gestión pública que da lineamientos para acercar los servicios al territorio
- 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 de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil con relación a las acciones y disposiciones emanadas por la ONSEC y aportar a su fortalecimiento.
- 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 aplicación de la Ley de Servicio Civil por parte de las instituciones correspondientes.
- La ejecución de los procedimientos de gestión de puestos y remuneraciones realizados a través de documentación física, limitan la eficiencia.
- Existen retos en la aplicación de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado con relación al cumplimiento de plazos, la administración, entre otros.
- Existen desafíos para contar con un Programa que propicie las mejoras del clima organizacional
- La infraestructura física que ocupa la Oficina presenta retos de condiciones adecuadas de acceso universal, gestión de riesgos y se genera contaminación visual, auditiva y ambiental.

Amenazas

- La alta rotación de personal en las áreas de recursos humanos de las instituciones incide en la inadecuada aplicación de la Ley de Servicio Civil.
- El aumento de bonificaciones adicionales al salario inicial, afectan la estructura de los planes de clasificación de puestos y salarios.

Estrategias

Análisis FO (Fortalezas/Oportunidades)

- Continuar con la implementación y mejoras del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, que permita automatizar y modernizar los procesos desconcentrados del Sistema Nacional de Servicio Civil.
- Fortalecer las competencias 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.

Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)

- Crear un Índice de gestión de la administración del recurso humano de las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil, e incentivar por medio del reconocimiento público a quienes se posicionen más alto en este Índice.
- 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 de Servicio Civil que se realiza a las instituciones.

Análisis DO (Debilidades/Oportunidades)

- Establecer alianzas nacionales e internacionales para fortalecer los procesos institucionales.
- Implementar acciones que promuevan mejoras del clima laboral

Análisis DA (Debilidades/Amenazas)

- Fortalecer la estructura organizacional que responda a los procesos de modernización y 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 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	Recursos	Acciones principales y cómo puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
1	Ministerio de Finanzas Públicas - MINFIN -	Técnico	Coordinación de las acciones necesarias para la gestión de expedientes de clases pasivas civiles del Estado por medio de comunicaciones electrónicas; para evaluar la sostenibilidad del régimen de clases pasivas civiles del Estado y, para el análisis del impacto financiero de una actualización del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo	A nivel nacional
2	Contaduría General de Cuentas - CGC -	Técnico	Coordinación para la gestión de los expedientes de clases pasivas civiles del Estado, por medio de comunicaciones electrónicas; y, en la implementación de las normas generales y técnicas de control interno	A nivel nacional
3	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN -	Técnico	Coordinar la implementación de lineamientos vinculados con la planificación por resultados, el seguimiento a la ejecución para el ejercicio fiscal correspondiente y la asesoría correspondiente para la gestión, negociación y contratación de la cooperación internacional	A nivel nacional
4	Instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento (ministerios, secretarías y otras dependencias)	Técnico	Coordinación y apoyo en el fortalecimiento institucional para realizar el proceso desconcentrado de la administración de recursos humanos. Retroalimentación para la mejora continua de los procesos de modernización que implementa esta Oficina	A nivel nacional
5	Ministerio de Gobernación -MINGOB -	Técnico	Apoyo interinstitucional de hacer efectiva la desconcentración de funciones en materia de Régimen de Pensiones que se presta a la población en las delegaciones departamentales de Guatemala.	A nivel nacional
6	Ministerio de Trabajo -MINTRAB-	Técnico	Trabajo coordinado en negociaciones colectivas y cumplimiento de la normativa de servicio civil y laboral.	A nivel nacional
7	Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-	Técnico	Coordinación interinstitucional para la formación y desarrollo de capacidades técnicas en materia de gestión de recursos humanos del sector público	A nivel nacional
8	Cooperación internacional	Técnico / especie	Apoyo económico, tecnologías, conocimientos, experiencias, capacitaciones, talleres en beneficio del fortalecimiento institucional.	A nivel nacional
9	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD-	Técnico	Gestión del conocimiento e intercambio de estrategias que promuevan el fortalecimiento del servicio civil en la región	A nivel nacional
10	Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-	Técnico	Asesoría y acompañamiento en los procesos de modernización y fortalecimiento del servicio civil	A nivel nacional
11	Organizaciones sindicales	Técnico	Establecer coordinación con autoridades nominadoras respecto a las negociaciones colectivas que se realizan con las organizaciones sindicales	A nivel nacional

Fuente: ONSEC (2024) Elaboración propia

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 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. Además, se fortalecerán los mecanismos para realizar el seguimiento al cumplimiento de los planes institucionales, el cual gradualmente se transformará de proceso manual a digital.

Asimismo, será necesario dar seguimiento a los criterios presentados en el cuadro 5 de este documento, como la eficacia por medio del cumplimiento de metas físicas y financiera; y, a los criterios de eficiencia como las gestiones que los usuarios realizan digitalmente en las herramientas que ponga a disposición ONSEC; los registros de información en el SIARH; los procesos con tiempo óptimo de respuesta; y, la reducción de quejas.

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:

- Porcentaje de efectividad
- Porcentaje de gestiones que se realizan digitalmente en las herramientas que pone a disposición ONSEC
- Porcentaje de procesos de atención al usuario con un tiempo de respuesta promedio óptimo según lo establecido en Ley

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.

Se logró establecer línea base tanto para el resultado final como para los dos intermedios, lo cual se presentó en el cuadro 7 de este documento.

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 y se dará seguimiento por medio de los informes mensuales que presentan las unidades administrativas.

Estos informes son presentados al Despacho Superior proporcionando información del avance de la ejecución física institucional, avances de indicadores para el logro de resultados, como un referente para la toma de decisiones. Así mismo, de los alertivos y recomendaciones pertinentes y oportunas a las unidades administrativas.

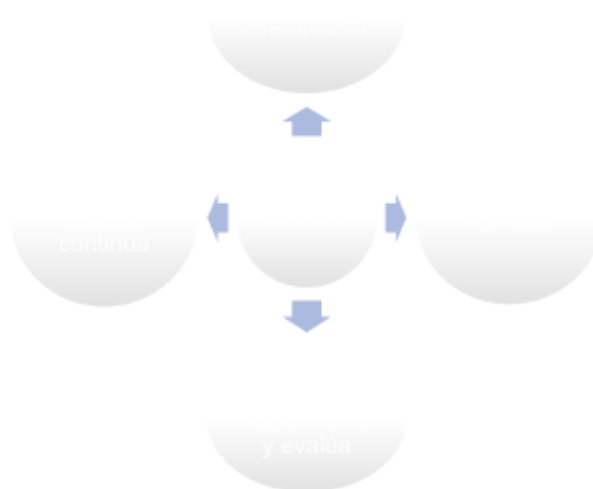
5. EVALUACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

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.

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 en un momento determinado del periodo de implementación. Para el efecto se cuenta con la ficha de los indicadores de resultado.

Esquema 10. Ciclo de la Evaluación en ONSEC



Fuente: ONSEC (2024) Elaboración propia

5.2 Evaluación de medio término y final del período del PEI

ONSEC realizará tres evaluaciones a nivel estratégico, dos de medio término que serán en el año 2027 y 2030 y la final en el 2033 un año antes que finalice el periodo del plan como insumo para su actualización. Se coordinará con los entes rectores de SEGEPLAN y MINFIN la realización de estos procesos. Los resultados serán de utilidad para la toma de decisiones de las máximas autoridades. A continuación, se presenta los criterios a evaluar.

Cuadro 9. Proceso de evaluación

Criterios		Ponderación	Cálculo de la línea base		Cálculo de la meta		Evaluación			
			Línea base	Línea base ponderada	Meta	Meta ponderada	Valor en el año de evaluación intermedia (2027)	Valor en el año de evaluación intermedia (2030)	Valor en el año de evaluación final (2033)	Valor ponderado en el año de evaluación
Eficacia										
1	Cumplimiento de metas físicas (promedio de los últimos 5 años)	15	97%	15%	98%	15%				0%
2	Cumplimiento de metas financieras (promedio de los últimos 5 años)	10	98%	10%	98%	10%				0%
Eficiencia										
3	Gestiones que los usuarios realizan digitalmente en las herramientas que ponga a disposición la ONSEC	15	16%	2%	60%	9%				0%
4	Registros de información en el SIARH	15	0%	0%	70%	11%				0%
5	Procesos con tiempo óptimo de respuesta	30	56%	17%	89%	27%				0%
6	Reducción de quejas	15	0%	0%	60%	9%				0%
Efectividad		100	43%		80%		0%			

SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

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