

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS  
INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL QUE SE RIGEN BAJO LA LEY  
DE SERVICIO CIVIL DEL ORGANISMO EJECUTIVO”**

**LICDA. OLGA LUISA ROMERO BARILLAS**

**GUATEMALA, MAYO DE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS  
INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL QUE SE RIGEN BAJO LA LEY  
DE SERVICIO CIVIL DEL ORGANISMO EJECUTIVO”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, conbase en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESOR:**

**Dr. Caryl Alonso Jiménez, Ph.D.**

**AUTOR:**

**LICDA. OLGA LUISA ROMERO BARILLAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2017**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS  
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares  
Secretario: MSc. Mildred Damaris Guillen Camel  
Examinador: Dra. Silvia Rocio Quiroa Rabanales

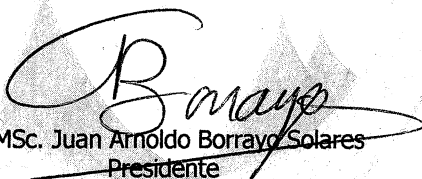


ACTA No. 08-2017

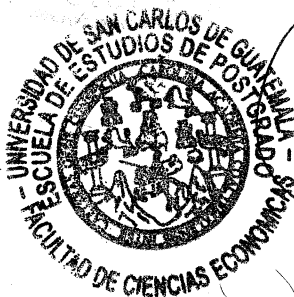
En la Sala de Reuniones del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **8 de marzo de 2017**, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Olga Luisa Romero Barillas**, carné No. **9217831**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

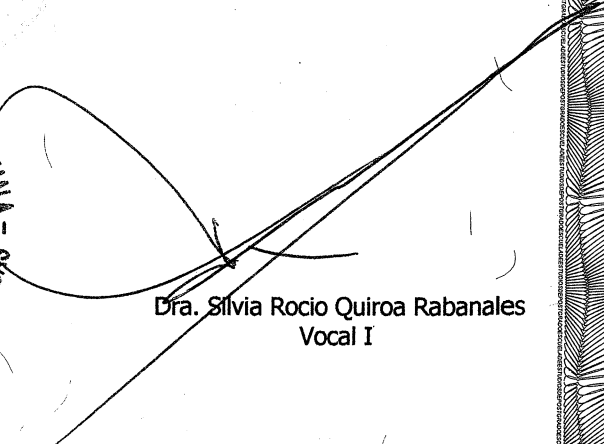
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL QUE SE RIGEN BAJO LA LEY DE SERVICIO CIVIL DEL ORGANISMO EJECUTIVO"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **82** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 8 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los ocho días del mes de marzo del año dos mil diecisiete.

  
MSc. Juan Arnoldo Borravo Solares  
Presidente

  
MSc. Mildred Damaris Guillen Camel  
Secretario



  
Dra. Silvia Rocio Quiroa Rabanales  
Vocal I

  
Licda. Olga Luisa Romero Barillas  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

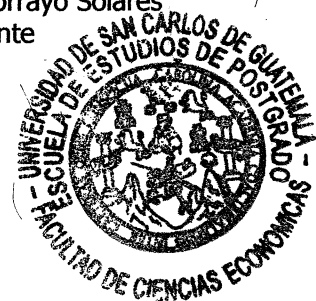
## **ADENDUM**

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Olga Luisa Romero Barillas, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 22 de marzo de 2017.

(f) 

MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares  
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
GUATEMALA, VEINTICUATRO DE ABRIL DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.3 del Acta 06-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de abril de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 08-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 08 de marzo de 2017 y el trabajo de Tesis de la Maestría Administración de Recursos Humanos: "MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL GOBIERNO CENTRAL QUE SE RIGEN BAJO LA LEY DE SERVICIO CIVIL DEL ORGANISMO EJECUTIVO", que para su graduación profesional presentó la licenciada **OLGA LUISA ROMERO BARILLAS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

M.CH



## AGRADECIMIENTOS

- DIOS: Porque el principio de la sabiduría es el temor de Jehová
- Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Yo estaré contigo dondequiera que vayas.
- A MIS PADRES: ARTURO ROMERO MONROY  
OLGA BARILLAS ORTIZ DE ROMERO
- Por su amor y apoyo incondicional por enseñarme a ser perseverante y luchar para alcanzar mis metas
- A MI FAMILIA EN GENERAL: Con mucho cariño
- A MIS CATEDRÁTICOS: Por el conocimiento que me brindaron y sus consejos
- A MI ASESOR Por su orientación y por compartir sus conocimientos y enseñanzas de vida
- A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS ESTUDIO Por su cariño incondicional y su amistad
- A LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL Por la oportunidad que me ha brindado para desarrollarme como profesional en la Administración Pública
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

## CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Inicios del Régimen de Servicio Civil en Guatemala	1
1.2 Objetivos Institucionales	8
1.3 Ámbito de acción	10
1.4 Marco legal y arreglos normativos	11
1.4.1 El Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032	13
1.4.2 Normas de Recursos Humanos en la Administración Pública	16
1.4.3 Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración	18
1.4.4 Manual de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	20
1.4.5 Manual de Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo	21
1.5 Administración del Sistema de Recursos Humanos del Estado	22
1.5.1 Renglones de gasto	23
1.5.2 Sistema de Nómina y Registro de Personal -GUATENOMINAS-	25
1.5.3 Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos - SIARH-	26
1.5.4 Principales disposiciones legales vigentes al 2016	26
1.5.5 Instrumentos Técnicos vigentes al año 2016	28
1.6 Cobertura del Régimen de Servicio Civil	29
1.6.1 Cobertura Institucional actual del Organismo Ejecutivo	30



1.6.2	Órganos de control político	33
1.6.3	Órganos de control Jurídico Administrativo	33
1.7	Las Entidades Descentralizadas	34
1.7.1	Entidades descentralizadas cubiertas parcialmente por servicio civil	34
1.7.2	Entidades no cubiertas por el régimen de servicio civil	36
1.7.3	Otras Instituciones	36
1.8	Clasificación del Servicio Público	37
1.8.1	Servicio Exento	37
1.8.2	Servicio sin Oposición	38
1.8.3	Servicio por Oposición	38
1.9	Clasificación de los puestos del Organismo Ejecutivo	40
2.	MARCO TEÓRICO	42
2.1	Teoría Administrativa	42
2.1.1	Teoría Científica	42
2.1.2	Teoría Clásica	43
2.2	Administración	43
2.2.1	Administración Pública	43
2.3	Función pública	44
2.4	Servicio Civil	45
2.4.1	Nociones básicas de Servicio Civil	48
2.4.2	Gestión de las personas en las Instituciones de Sector Públicos	48

2.5	Modelo de Gestión por competencias aplicado a los negocios	49
2.5.1	Premisas básicas del Modelo de gestión por competencias aplicado los negocios	50
2.5.2	Objetivos de un Modelo de Gestión por competencias	52
2.5.3	Etapas del Modelo de Gestión por Competencias	53
2.6	Competencias	54
2.6.1	Competencias Laborales	56
2.6.1.1	Características de las Competencias Laborales	56
2.6.2	Perfil de competencias	56
2.6.3	Clasificación de las competencias laborales	56
2.6.3.1	Competencias basadas en funciones y procesos	57
2.6.3.2	Competencias basadas en el valor que aportan	58
2.6.4	Dimensiones de las competencias laborales	58
2.7	Etapas para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias Laborales	59
2.8	Proceso de implementación del modelo de competencias laborales	60
2.8.1	Fase 1. Identificación de competencias	61
2.8.1.1	Métodos para identificar las competencias	61
2.8.2	Fase 2. Estandarización o normalización de competencias	62
2.8.2.1	Niveles de Competencias laborales	65
2.8.3	Fase 3. La Formación por Competencias	67
2.8.3.1	Sistema de formación basado en competencias	68

2.8.3.2	Relación entre normas de competencias y diseño curricular	69
2.8.3.3	Metodología del diseño curricular	70
2.8.3.4	Programas de formación por competencias	71
2.8.4	Fase 4. Evaluación de competencias laborales	72
2.8.4.1	Principios del proceso de evaluación de competencias	73
2.8.4.2	Técnicas para evaluar competencias laborales	74
2.8.4.3	Métodos de recolección de evidencias	74
2.8.4.4	Evaluación por competencias y evaluación tradicional	75
2.8.4.5	Evidencias	78
2.8.5	Fase 5. Certificación de competencias	79
2.8.5.1	Principios de la certificación de competencias	81
2.8.5.2	Importancia de la certificación de competencias laborales	82
2.8.5.3	Expectativas ante la certificación de competencia	83
2.8.5.4	Proceso de evaluación de competencias	83
2.8.5.5	Matriz de evaluación	85
2.9	Inventario, Diccionario o Directorio de Competencias	86
3.	METODOLOGÍA	88
3.1	Definición del problema	88
3.2	Objetivos	91
3.2.1	Objetivo general	92
3.2.2	Objetivos específicos	92
3.3	Hipótesis	92

3.3.1	Hipótesis Nula	93
3.3.2	Especificación de variables	93
3.3.2.1	Variable independiente	93
3.3.2.2	Variable dependiente	94
3.4	Método científico	94
3.5	Unidad de análisis	95
3.6	Población	95
3.7	Método deductivo	96
3.8	Tipo de Investigación	96
3.8.1	Investigación Exploratoria	96
3.8.2	Investigación Descriptiva	96
3.8.3	Investigación Explicativa	97
3.9	Tipo de Enfoque	97
3.10	Método de análisis	97
3.11	Fuentes de información	98
3.11.1	Las fuentes primarias	98
3.11.2	Las fuentes secundarias	98
3.12	Técnicas de investigación	98
3.12.1	Técnicas de investigación documental	98
3.12.2	Técnicas de investigación de campo	98
3.13	Instrumentos	99
3.14	Procedimiento	99

4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	101
4.1	Componentes	101
4.1.1	Componente 1	104
4.1.2	Componente 2	113
4.1.3	Componente 3	116
4.2	Resultados de los Componentes	121
4.2.1	Resultados Componente 1	122
4.2.2	Resultados Componente 2	125
4.2.3	Resultados Componente 3	127
4.3	Discusión de resultados	127
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES	134
	BIBLIOGRAFÍA	135
	ÍNDICE DE ANEXOS	142
	ÍNDICE DE FIGURAS	143
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	144
	ÍNDICE DE TABLAS	145

## RESUMEN

El Servicio Civil desde su inicio, fue conceptualizado como un servicio profesionalizado en el cual aquellos que ingresaran al mismo lograrán desarrollarse y se formarse bajo principios y méritos que buscaran la calidad en el desempeño de sus tareas y en el servicio que brindan las Entidades del Estado.

En la Ley de Servicio Civil Decreto No. 1748, se contempla tanto los fundamentos como los principios filosóficos del Régimen de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo, así como las normas técnico administrativas y la estructura a utilizar, asimismo, se integra en un solo cuerpo los elementos de un sistema de administración de personal, para garantizar a los trabajadores la estabilidad laboral y establecer las normas de aplicación.

De igual manera la base legal que sustenta el Régimen de Servicio Civil en Guatemala, determina que la legislación estipula como responsabilidad de las Instituciones Públicas la atención de las necesidades de los usuarios, con lo cual reviste al servidor público como la persona responsable de prestar servicios a la Administración Pública y a la población en general.

El ámbito de aplicación se extiende a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo, algunas Entidades Descentralizadas y Autónomas del Estado que no cuenta con su propio plan de clasificación e instrumentos administrativos.

La Gestión de las personas en las Instituciones de Sector Público, establece dos directrices que constituyen el Servicio Civil: a) En un sentido amplio, se entiende como el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas existentes en una realidad determinada; y, b) Es un sentido más restringido y concreto, como un sistema de articulación del empleo público mediante el que determinados países garantizan con enfoques,

sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales.

El objetivo del estudio fue contribuir a fortalecer el marco y sistema de gestión por competencias en las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil en Guatemala.

Luego de abordado los temas presentados en la presente investigación se obtiene un panorama muy claro acerca de la conveniencia de que la Oficina Nacional de Servicio Civil adopte modelos de gestión por competencias laborales, con el fin de que las Instituciones que están bajo el Régimen de Servicio Civil generen servicios de calidad.

Finalmente, se espera que la presente investigación contribuya con la visión de que las personas son el tema medular en las Instituciones y consecuentemente se requiere que éstas últimas definan estrategias que permitan la identificación, impulso y formación de competencias laborales que deben poseer y mejorar los servidores públicos, con el propósito de optimizar el desempeño de los roles que realizan, los cuales están definidos legalmente para cada Institución pública.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis desarrolla el tema de Modelos de Gestión por Competencias Laborales para las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo.

El Servicio Civil, es un sistema que desarrolla la relación entre el empleado y Estado, por lo cual es un sistema de empleo, donde el servidor público desempeña funciones de potestad pública, esto hace necesario desarrollar contextos institucionales, que le permitan disponer de personal con conocimientos, aptitudes, actitudes y valores para un desempeño eficiencia y eficaz, garantizando a la ciudadanía un servicio profesional, con respeto, equidad, y objetividad.

La Oficina Nacional de Servicio Civil, es responsable de administrar en forma técnica, armónica, dinámica y eficiente el sistema del recurso humano de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, Entidades Descentralizadas y Autónomas, con el objeto de garantizar al país un servicio de calidad por medio del desempeño idóneo y efectivo de los servidores públicos. Atendiendo dos ámbitos de acción que son: a) Administración del Sistema de Recursos Humanos del Estado; y, b) Administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

La Visión de la ONSEC, es contar en el 2026 con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales y un sistema autofinanciable de retiro de los trabajadores del Estado; la Misión es ser la Institución rectora y asesora del Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública y administradora del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, responsable de brindar servicios de calidad con personal profesionalizado, fundamentada en los principios de: eficiencia, eficacia, responsabilidad y transparencia.



El presente trabajo de investigación efectuado en la Oficina Nacional de Servicio Civil, se realizó con la participación de expertos en competencias laborales y Directores de Recursos Humanos de las diferentes Instituciones que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, para conocer si están relacionados con el tema de Modelos de Gestión por Competencias Laborales y los efectos del mismo para mejorar la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos.

El objetivo de la presente investigación fue evaluar si la implementación del Modelo de Gestión por competencias laborales, en las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo, constituye una alternativa apropiada para mejorar la eficiencia del servidor público en el desempeño de sus tareas.

El estudio respondió a las siguientes interrogantes ¿Qué relación existe entre la aplicación de modelos de gestión por competencias y la mejora en la eficiencia del desempeño de los servidores públicos?, ¿Qué nivel de conocimiento poseen los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, respecto a las teorías de modelos de gestión por competencias laborales? y ¿Se han realizado en el Servicio Civil del Organismo Ejecutivo evaluaciones por competencias laborales?

En el capítulo I, se presentan los Antecedentes y el contexto histórico relacionado con el origen y avance del Servicio Civil en Guatemala, así como la clasificación dentro de la estructura del Estado, y el rol del régimen de Servicio Civil en el Organismo Ejecutivo como ente rector de la administración del recurso humano de las Instituciones que lo integran.

El capítulo II, se constituye el Marco Teórico, en el cual se exponen las teorías científicas que sustentan el presente estudio, definiendo la Teoría Administrativa, Administración Pública, la Función Pública, el Servicio Civil, Modelos de Gestión por

Competencias, Competencias, el Proceso de implementación de un Modelo por Competencias Laborales y el Diccionario de competencias.

El capítulo III, se define la Metodología de la Investigación, en la cual se presenta el objetivo general y objetivos específicos, la hipótesis, hipótesis nula, las variables dependiente e independiente, método a utilizar, unidad de análisis, tipo de investigación, instrumentos de investigación aplicados y resumen del procedimiento realizado en el desarrollo del presente estudio.

El capítulo IV, comprende la parte final de la investigación que es el Análisis y presentación de resultados, el mismo se desarrolla a través de la exposición de los tres componentes, los resultados de cada uno y por último la discusión de resultados.

Luego se presentan las conclusiones del estudio realizado, así también las recomendaciones respecto a los resultados obtenidos en la investigación.

Para terminar se detalla la bibliografía consultada para la realización de la investigación y los anexos que incluyen entre otros los formatos de la entrevista y encuesta, instrumentos utilizados para la recopilación de la información.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 Inicios del Régimen de Servicio Civil en Guatemala**

Dentro del contexto histórico del Sistema de Servicio Civil en Guatemala, se tiene como primera referencia la Constitución de la República de 1945, la cual tenía como objetivo regular las relaciones entre el Estado como patrono y los servidores públicos, debido a que las mismas eran normalizadas por diferentes leyes, provocando desorden en su aplicación, y para ese entonces no existía una reglamentación que garantizara los derechos mínimos, la estabilidad laboral y el estímulo en el trabajo para los empleados.

En el año de 1947 con la entrada en vigencia del Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República, las relaciones entre patronos y trabajadores del sector privado fueron reguladas; sin embargo, para los empleados públicos no existía ninguna normativa que les brindara la misma protección y prerrogativas que otorgaba dicho instrumento, quedando desprotegidos durante varios años. No fue sino hasta finales de los años 40 e inicio de los años 50, que la administración de personal en el Estado se empezó a realizar en forma empírica y cada caso se resolvía en forma particular sin seguir ningún procedimiento, lo que reflejaba una desorganización administrativa con relación al sistema de ingreso al servicio y una falta de normativos que regularan las acciones de personal y el régimen de retiro; como resultado de eso las decisiones se tomaban en forma subjetiva e impregnadas de favoritismo político incluso de conveniencias personales y no con criterios técnicos de tipo administrativo y legal.

Para el 4 de febrero de 1955, se creó por medio de un Acuerdo sin número, la primera entidad con miras a regular la contratación de personal, la cual se conoció en el nombre de Oficina de Censo y Clasificación de Empleados Públicos con el fin de emitir el Estatuto del Servidor Público.

Sin embargo, no fue sino hasta el 29 de febrero de 1956, que se aprobó por Decreto Presidencial número 584, Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado, el cual contenía varias normas que servirían para regular el sistema técnico administrativo de personal del sector público.

Para el siguiente año, el 5 de abril de 1957 a través del Acuerdo sin número en el Artículo 1º. el Presidente Constitucional de la República, crea como dependencia directa de la Secretaría General de la Presidencia de la República, el Departamento Nacional de Personal, del cual dependían 26 oficinas de personal de distintos Ministerios de Estado y el 9 de enero de 1958 fue denominado Departamento de Servicio Civil y pasó a depender directamente del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, como función principal tuvo a su cargo realizar estudios encaminados a la elaboración de un Plan de Clasificación de Puestos y el Registro de Acciones de Personal de los Empleados Públicos del Orden Civil.

La Constitución Política de la República de 1965 en el título X de Disposiciones Transitorias y Finales, Capítulo Único, Artículo 2, señalaba que el Congreso de la República debía emitir la Ley de Servicio Civil, prevista en el artículo 120 de la referida Constitución, con el propósito de garantizar la eficiencia y la dignificación del trabajador dentro de un sistema técnico, armónico, eficiente y dinámico de la Administración Pública.

Para llevar a cabo tal proyecto, en el año 1967 se instaló una Comisión Bipartita que estuvo conformada por representantes de los Organismos Ejecutivo y Legislativo, con el firme propósito de emitir el proyecto de Ley de Servicio Civil.

En ese proyecto quedó plasmado en la exposición de motivos que dicha Ley era una necesidad impostergable, para lograr el orden jurídico y técnico de la Administración del Recurso Humano del Estado, por lo cual se le llamo en primera instancia Sistema de Servicio Civil, con el propósito de contar con un régimen laboral de derecho que regulara las relaciones existentes entre la Administración

Pública y empleados de la misma, como instrumento para garantizar la dignidad, estabilidad laboral y la carrera administrativa dentro del servicio público.

Finalmente la Ley fue emitida el 02 de mayo de 1968 por el Congreso de la República, denominándola Ley de Servicio Civil, Decreto 1748, la cual cobró vigencia a partir del 01 de enero de 1969. Así nació la Oficina Nacional de Servicio Civil, -ONSEC-, tal como se conoce a la fecha, cuya misión primordial es constituirse en el órgano ejecutivo encargado de la aplicación y cumplimiento de esta Ley, a nivel nacional.

En la Ley de Servicio Civil se contemplan tanto los fundamentos como los principios filosóficos del Régimen de Servicio Civil, así como las normas técnico administrativas y la estructura a utilizar. Asimismo, integra en un solo cuerpo los elementos de un Sistema de Administración de Personal, para garantizar a los trabajadores la estabilidad laboral y establecer las normas de aplicación.

El ámbito de aplicación se extiende a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo, algunas Entidades Descentralizadas y Autónomas del Estado que no cuentan con su propio Plan de Clasificación e instrumentos administrativos.

Para el año de 1974, la Oficina Nacional de Servicio Civil estableció el Manual de Organización y Funciones, mediante Resolución DSC-1-74, misma que aprobó el “Manual de Organización Interna de la Oficina Nacional de Servicio Civil”.

La Ley de Servicio Civil en el capítulo I establece que los Órganos Directores que deben velar por su correcta aplicación, son:

Dirección Suprema:

- a. Presidente Constitucional de la República

### Órganos Superiores:

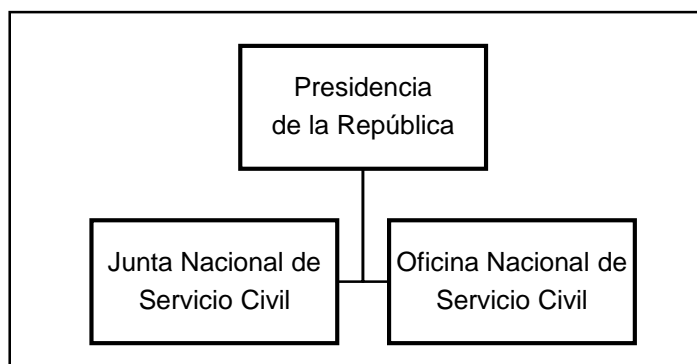
a. Junta Nacional de Servicio Civil

Es un órgano colegiado, integrado por tres miembros titulares y dos suplentes designados por el Presidente de la República para un período de tres años. Es la encargada de la aplicación de la Ley de Servicio Civil y le corresponde investigar y resolver administrativamente, en apelación, a solicitud del interesado, las reclamaciones que surjan sobre la aplicación de esta ley en las siguientes materias: reclutamiento, selección, nombramiento, asignación o reasignación de puestos, traslados, suspensiones, cesantías y destituciones.

b. Oficina Nacional de Servicio Civil:

La Oficina Nacional de Servicio Civil, es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de la Ley de Servicio Civil. Debe estar integrada por un Director y Subdirector y por el demás personal indispensable para su funcionamiento y ejecutividad en todo el territorio de la República. Tiene como objetivo principal velar por la correcta aplicación del Régimen de Servicio Civil, organizándolo mediante un sistema de administración de personal eficiente al servicio de la Administración Pública, de acuerdo a los principios que señala la ley en la materia.

**Figura No. 1**  
**Órganos Directores del Servicio Civil**



Fuente: Elaboración propia con información de ONSEC.

Su estructura organizacional ha tenido cambios progresivos que facilita el desarrollo de las funciones que le fueron dadas, así como el logro de los objetivos establecidos, para el año de 1986 estaba integrada de la forma siguiente:

a. Dirección:

Coordina y verifica toda actividad técnica y administrativa de la Oficina Nacional de Servicio Civil, velando por el desempeño del recurso humano como lo establece la Ley de Servicio Civil.

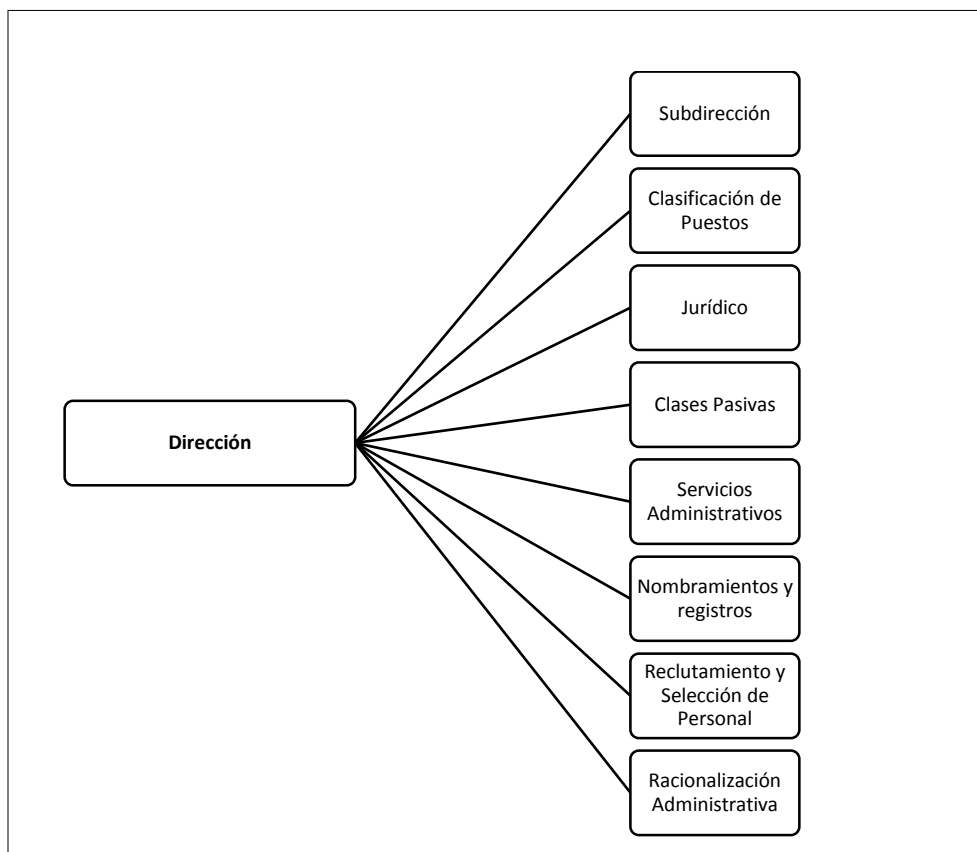
b. Subdirección:

Brinda apoyo administrativo en la supervisión, dirección y control del personal que integra los Departamentos y/o Unidades de la Oficina, así como la revisión autorización y firma de documentos oficiales delegados por la Dirección.

Departamentos

- a. Clasificación de Puestos y Salarios
- b. Jurídico
- c. Clases Pasivas
- d. Servicios Administrativos
- e. Nombramientos y Registros
- f. Reclutamiento y Selección de Personal
- g. Racionalización Administrativa

**Figura No. 2**  
**Estructura Orgánica de la Oficina Nacional de Servicio Civil**  
**Año 1986**



Fuente: Elaboración propia con información de ONSEC.

En el Artículo 108 de la actual Constitución Política de República, que entró en vigencia a partir del 14 de enero de 1986, estableció el Régimen de los trabajadores del Estado. Con lo cual respetó y amplió los derechos de los trabajadores, ratificando que la Ley de Servicio Civil es la que rige las relaciones entre los servidores públicos y el Estado, excepto las entidades descentralizadas o autónomas que se rijan por leyes o disposiciones propias.

El Reglamento de la Ley de Servicio Civil, fue instituido en Acuerdo Gubernativo Número 18-98, de fecha 15 de enero de 1998, el cual ha sido modificado mediante los Acuerdos Gubernativos Números, 564-98, publicado en el Diario Oficial el 31 de



agosto de 1998; 77-2002, publicado el 8 de marzo del 2002; 128-2002, publicado el 23 de abril del 2002; 134-2002, publicado el 25 de abril del 2002; 150-2008 publicado el 3 de junio de 2008; y, el 196-2010 publicado el 14 de junio de 2010.

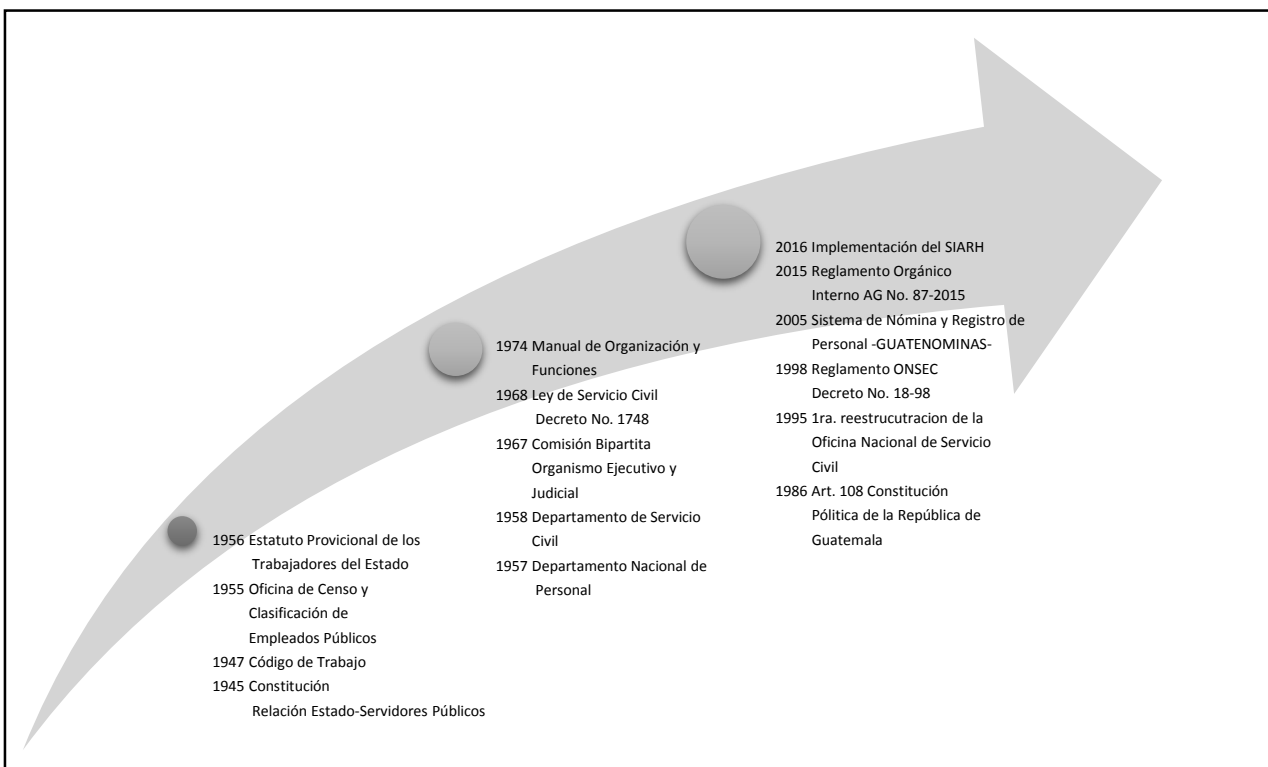
Después de 26 años de funcionar con la misma estructura orgánica, por medio del Acuerdo Gubernativo No. 691-95 de fecha 12 de diciembre de 1995, se aprobó la primera reestructuración de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Asimismo, a través del Acuerdo de Dirección No. D-2010-088 de fecha 27 de septiembre de 2010 se creó la Unidad de Formación y Capacitación Permanente del Servidor Público.

En el año 2015 por medio del Acuerdo Gubernativo Número 87-2015 de fecha 27 de febrero de 2015 del Ministerio de Finanzas Públicas, se aprobó el Reglamento Orgánico Interno para la Oficina Nacional de Servicio Civil, con el objeto de normar la estructura orgánica interna, las competencias, funciones y mecanismos de coordinación para el cumplimiento eficiente de los objetivos que en materia de recursos humanos le corresponden a la misma, según lo establecido en el Artículo 1 de dicho Acuerdo.

La Oficina Nacional de Servicio Civil, es el órgano de conformidad a lo establecido en el Decreto No. 1748 del Congreso de la República, responsable de realizar los procesos de clasificación de puestos, administración de salarios, reclutamiento y selección, desarrollo de personal del Organismo Ejecutivo, además del manejo de las Clases Pasivas Civiles del Estado, bajo el amparo de lo establecido en el Decreto No. 63-88 del Congreso de la República. La Ley de Servicio Civil fue publicada en el año 1968 y gracias a las políticas gubernamentales actuales, la Oficina Nacional de Servicio Civil está modernizando los servicios que presta en función de una atención de excelencia hacia la población que requiere sus servicios.

**Figura No.3**  
**Contexto histórico del Régimen de Servicio Civil**  
**Organismo Ejecutivo**



Fuente: Elaboración propia con información de ONSEC.

## 1.2 Objetivos Institucionales

Con fundamento en lo preceptuado en la Ley de Servicio Civil, Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus respectivos Reglamentos, la Oficina Nacional de Servicio Civil tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

- a. Garantizar a los servidores y ex-servidores públicos la eficiencia en la operación de la función pública por medio de la aplicación de la Ley de Servicio Civil y otras leyes relacionadas, que fortalezcan el desarrollo de un Estado moderno, eficiente y descentralizado.

- b. Regular las relaciones entre el Estado y los Trabajadores de la Administración Pública y garantizarles transparencia en el pleno ejercicio de sus derechos y obligaciones.
- c. Dotar de personal idóneo a las diferentes instituciones que conforman la Administración Pública, para garantizar la prestación oportuna de los servicios con eficacia, eficiencia, transparencia, honradez y responsabilidad.
- d. Proporcionar a las instituciones y dependencias del Organismo Ejecutivo el instrumental técnico-legal con el fin de administrar adecuadamente el recurso humano al servicio del Estado, en aras del bien común y el desarrollo integral de la población guatemalteca.
- e. Proporcionar a la población civil trabajadora del Estado y a sus familiares, los beneficios económicos que les corresponden conforme lo establece la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y su Reglamento.
- f. Establecer la carrera administrativa del servidor público sobre los ejes de capacidad y competencia.
- g. Realizar procesos de desconcentración-descentralización de algunos servicios que presta la ONSEC, con el propósito de hacer más eficiente la atención de sus usuarios.

**Tabla No. 1**  
**Marco Estratégico Institucional para el año 2016**

<b>Visión</b>	Contar en el 2026 con un sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales y un sistema autofinanciable de retiro de los trabajadores del Estado, buscando la profesionalización del capital humano de las instituciones públicas, utilizando mecanismos de gobierno abierto y transparente, modernización de la gestión y calidad, que aseguren la mejora continua de los servidores en la Administración Pública.
<b>Misión</b>	Somos una institución rectora y asesora del Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública y administradora del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, responsable de brindar servicios de calidad con personal profesionalizado, fundamentada en los principios de: eficiencia, eficacia, responsabilidad y transparencia.
<b>Valores</b>	<p>Los valores y principios descritos en el Acuerdo de Dirección No. D-2013-102 del 20 de agosto de 2013, constituyen los pilares en los que se fundamenta el actuar de los colaboradores de la ONSEC, siendo ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pertenencia</li> <li>b) Disciplina</li> <li>c) Responsabilidad</li> <li>d) Honestidad y Honradez</li> <li>e) Confidencialidad</li> <li>f) Lealtad</li> <li>g) Transparencia</li> <li>h) Respeto</li> <li>i) Justicia y Equidad</li> <li>j) Solidaridad</li> <li>k) Eficacia y Eficiencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de ONSEC.

### **1.3 Ámbito de acción**

La Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, es responsable de administrar en forma técnica, armónica, dinámica y eficiente el sistema del recurso humano de las instituciones del Organismo Ejecutivo, Entidades Descentralizadas y Autónomas, que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, con el objeto de garantizar al país un servicio de calidad por medio del desempeño idóneo y efectivo de los servidores públicos, una labor institucional del Gobierno en beneficio de la población en general.

La Oficina Nacional de Servicio Civil, tiene dos ámbitos de acción:

- a. Administración del Sistema de Recursos Humanos del Estado; y,
- b. Administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

**a. Administración del Sistema de Recursos Humanos del Estado.**

En este se regula las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores, a través de políticas y normativas en materia de Recursos Humanos, así como realizar actividades técnico-administrativas, tales como: clasificación de puestos, administración de salarios, reclutamiento y selección de personal, nombramientos de personal y desarrollo de personal.

**b. Administración del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.**

Este tiene a cargo lo concerniente a la administración de las diferentes pensiones otorgadas a los ex-trabajadores y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, siendo éstas: Pensión por jubilación, Pensión por invalidez, Pensión por viudez, Pensión por orfandad, Extensión a la orfandad, Pensión a favor de padres, y a favor de hermanos, nietos o sobrinos menores o incapaces.

#### **1.4 Marco legal y arreglos normativos**

La Oficina Nacional de Servicio Civil, se sustenta en los siguientes compromisos de Estado:

**Tabla No. 2**  
**Acuerdos de Paz**

Acuerdo No.	Aspecto	Resultados al 2016
<p align="center"><b>6. ACUERDO SOBRE ASPECTOS SOCIO-ECONÓMICOS Y SITUACIÓN AGRARIA (1996)</b></p>	<p><b>IV. Modernización de la gestión pública y política fiscal</b></p> <p><b>A. Modernización de la administración pública.</b></p> <p>43. La administración pública debe convertirse en un instrumento eficiente al servicio de las políticas de desarrollo.</p> <p><b>Descentralización y desconcentración</b></p> <p>a. Profundizar la descentralización y la desconcentración de las facultades, responsabilidades y recursos concentrados en el Gobierno Central con el objeto de modernizar y hacer efectiva y ágil la administración pública.</p> <p>ii. Promover la descentralización de los sistemas de apoyo, incluyendo el sistema de compras y contrataciones, el sistema de recursos humanos, el sistema de información y estadísticas y el sistema de administración financiera.</p> <p><b>Profesionalización y dignificación de los servidores públicos.</b></p> <p>44. El Estado debe contar con un personal calificado que permita el manejo honesto y eficiente de los recursos públicos. Para ello, es necesario:</p> <p>a) Establecer la carrera de servicio civil.</p>	<p>Las normas legales emitidas a la fecha como resultado de la modernización de la Administración Pública son:</p> <p align="center"><b>Resolución D-2007-128</b></p> <p><b>Unidad Tipo de Recursos Humanos</b></p> <p>Se establecen las disposiciones que técnicamente permiten la implementación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos, que dependa directamente del Despacho Superior de los Ministerios, Secretarías y otras dependencias del Organismo Ejecutivo.</p> <p align="center"><b>Acuerdo Gubernativo No. 185-2008.</b></p> <p>Normas para Regular la aplicación de la Política que, en Materia de Recursos Humanos se debe Implementar en la Administración Pública.</p> <p align="center"><b>Manual de Especificaciones de Clases de Puestos</b> Tercera Edición Julio 2010</p>
<p align="center"><b>7. ACUERDO SOBRE FORTALECIMIENTO DEL PODER CIVIL Y FUNCIÓN DEL EJÉRCITO EN UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA (1996)</b></p>	<p><b>IV. Organismo Ejecutivo</b></p> <p><b>F. Profesionalización del servidor público.</b></p> <p>55. Conforme al artículo 136 de la Constitución Política, debe garantizarse el derecho de los guatemaltecos a optar a cargos públicos. Sin embargo, no podrán desempeñarlos quienes no reúnan</p>	<p align="center"><b>Acuerdo Gubernativo No. 297-2015</b></p> <p>El cual autoriza el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos - SIARH- Su objetivo es sistematizar los procesos de recursos humanos, modernizar y</p>

	<p>condiciones de capacidad, honradez y probidad.</p> <p>a) Modernizar la administración pública, haciendo públicos los mecanismos de selección y clasificación del personal de todas las dependencias del Organismo Ejecutivo y revisando su integración de manera que los empleados y funcionarios llenen los criterios de honradez y capacidad; y</p> <p>b) Establecer la Carrera de Servicio Civil.</p>	<p>transparentar la gestión optimizando el uso de los recursos públicos.</p> <p><b>Oficial Nacional de Servicio Civil</b>  <b>Manual de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, diciembre 2013</b>  Esta herramienta permitirá regular y uniformar los procesos de reclutamiento y selección de personal para los puestos cubiertos por el <i>Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo</i>.</p> <p><b>Manual Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo, noviembre 2015.</b>  Tiene como objetivo consolidar el desarrollo de carrera en el Servicio Civil, mediante el otorgamiento de cargos públicos con base en méritos, capacidad, preparación, eficiencia y honradez.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4.1 El Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032

Este plan fue formulado por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR), con el fin de darle cumplimiento al mandato constitucional de organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios, y mediante el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada.

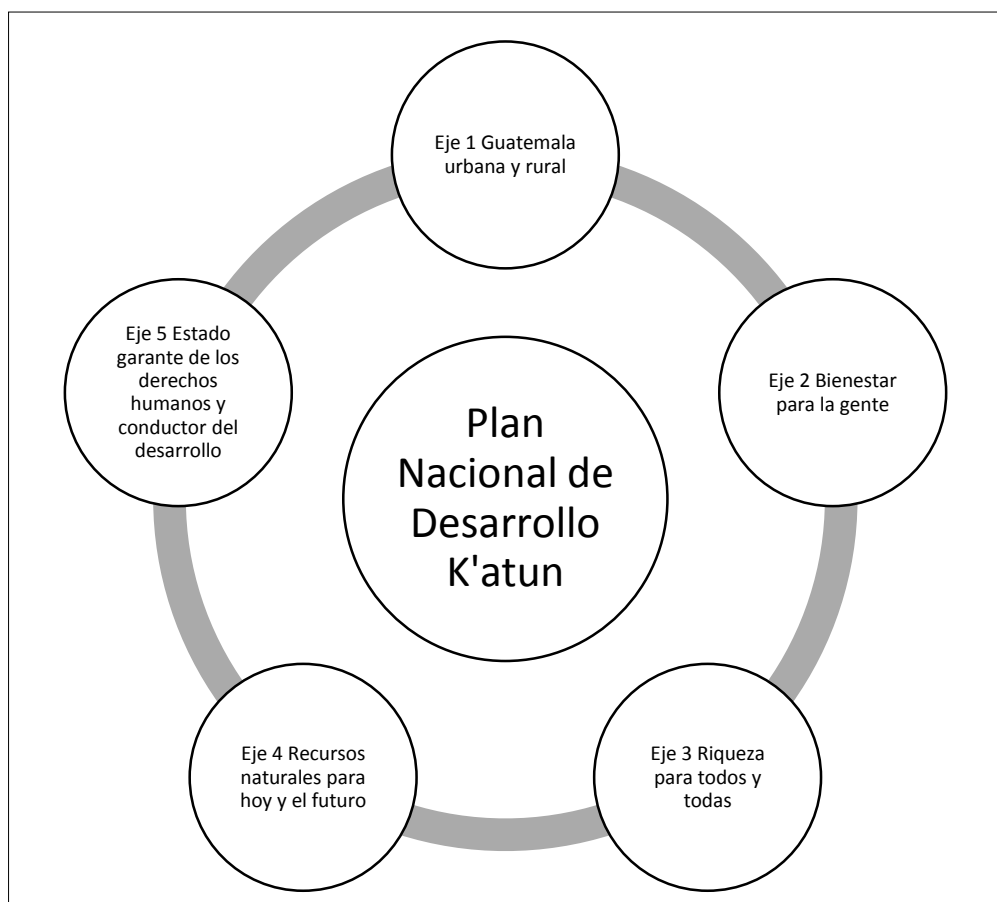
El Plan se organiza en tres apartados, que señalan una ruta lógica y coherente de comprensión del mismo.

El tercer apartado es el corazón o parte modular del Plan, el mismo está conformado por seis capítulos, (10, 11, 12, 13, 14 y 15), y cada uno corresponde a los cinco ejes

del Plan, para los cuales se expuso el diagnóstico de situación que los sustenta y justifica, junto con los enunciados e ideas recogidos en los diálogos ciudadanos.

En la siguiente figura se describe la forma en que está compuesto el Tercer Apartado:

**Figura No. 4**  
**Tercer apartado del Plan Nacional de Desarrollo K'atun**



Fuente: Elaboración propia con información del K'atun 2032.

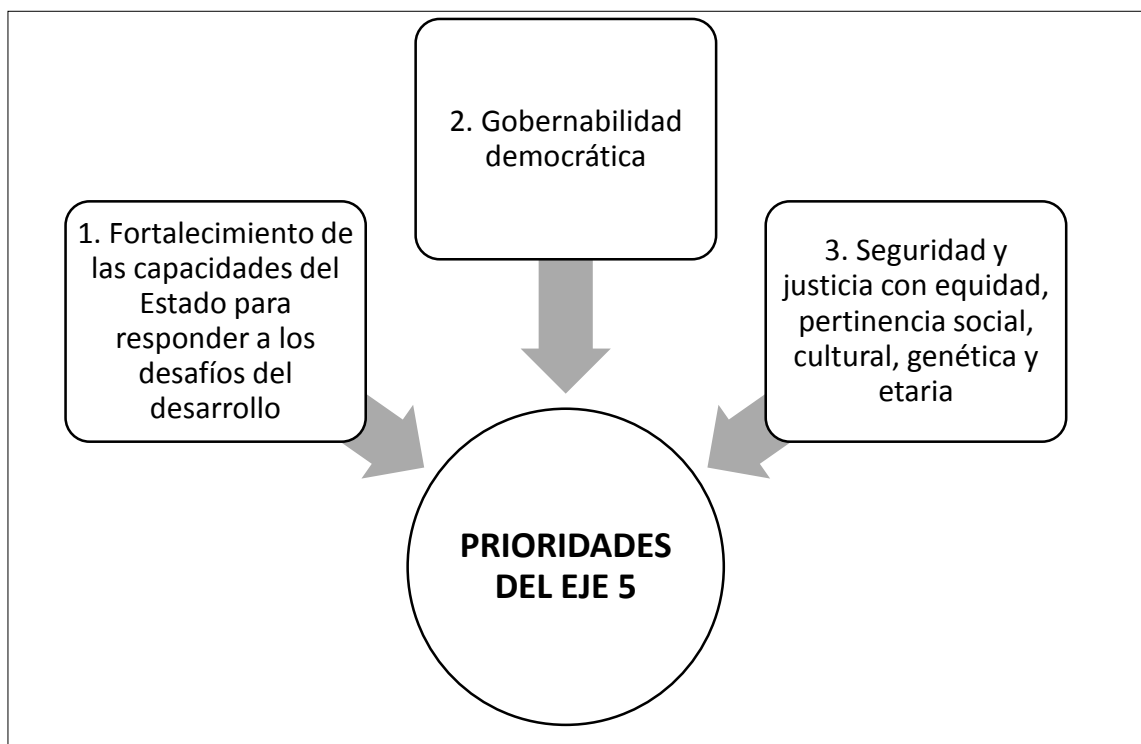
El Eje 5 establece lo siguiente: el Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo, tiene como prioridad de desarrollo: “Generar las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la



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”. K’atun, 2032 (2014)

Este eje plantea tres prioridades que se muestran a continuación:

**Figura No. 5**  
**El Estado garante de los derechos humanos y**  
**conductor del desarrollo**



Fuente: Elaboración propia con información del K’atun 2032.

De las tres prioridades de este Eje, únicamente la primera esta relaciona con los objetivos de la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo, así como lo muestra la tabla No. 3:

Tabla No. 3

Prioridad No. 1: Fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo			
Meta 2	Resultado 2.1	Lineamientos:	Avances
En 2032 los funcionarios públicos cuentan con mayores capacidades, competencias y calidades idóneas para responder a los desafíos del desarrollo	Hacia el año 2020, el Organismo Ejecutivo ha diseñado e implementado una reforma a su servicio civil, que incluye pero no se limita a la mejora de la carrera administrativa, procesos competitivos y técnicos de ingreso y ascenso, así como mecanismos de evaluación del desempeño asociados con incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reforma a la <i>Ley del Servicio Civil</i> del Organismo Ejecutivo.</li> <li>b) Diseño e implementación de procesos sostenidos y sistemáticos de formación y capacitación de los servidores públicos.</li> <li>c) Diseño e implementación de un proceso de modernización y eficacia de los sistemas administrativos y financieros del Estado.</li> </ul>	<p>En el año 2015 se realizaron mesas de trabajo para proponer reformas a la Ley de Servicio Civil contenida en el Decreto No.1748.</p> <p style="text-align: center;"><b>Acuerdo Gubernativo No. 297-2015</b></p> <p>El cual autoriza el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4.2 Normas de Recursos Humanos en la Administración Pública

En el 2008 como parte de la modernización del Servicio Civil en Guatemala, se emitió el Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, que contiene las normas para regular la aplicación de la política que en materia de recursos humanos se debe implementar en la administración pública. El objetivo de esta normativa es mejorar la administración del recurso humano y la profesionalización del empleado público, para brindar un mejor servicio a la población en general.

Una de las formas de mejorar la calidad de los servicios públicos es a través del recurso humano, si las instituciones cuentan con personal calificado tendrán como resultado un servicio de calidad y la satisfacción de los usuarios, que en este caso es la ciudadanía en general.

El Artículo 3 establece las políticas administrativas, de las cuales cinco son las que más se relacionan al tema del desempeño de los servidores públicos y competencias laborales, siendo las siguientes:

- a. Fortalecer el proceso de desconcentración 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. 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.
- c. 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.
- d. 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 Plan de Gobierno.
- e. 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.

Para implementar la descentralización, la Oficina Nacional de Servicio Civil, se considera que se debe realizar un proceso sistemático, paulatino y coordinado con todas las instituciones del Sector Público para garantizar su efectividad y eficiencia.

Para ello, se debe elaborar documentos técnicos y disposiciones legales que, de conformidad con la actual Ley de Servicio Civil, permita descentralizar las funciones que sean recomendables para el desarrollo y fortalecimiento de la Administración Pública.

El Artículo 5, establece los instrumentos administrativos a elaborar para implementar el Plan de Clasificación de Puestos en una Entidad Descentralizada o Autónoma del Organismo Ejecutivo, el cual debe ser aprobado por la autoridad máxima de la Institución, y debe contar con la aprobación del Dictamen favorable de la Oficina Nacional de Servicio Civil, los cuales son:

- a) Manual de Especificaciones de Clases de Puestos;
- b) Lista de asignación de puestos a clases;
- c) Escala de salarios; y,
- d) Reglamento para la aplicación del Plan de Clasificación.

Con estos instrumentos las Entidades Descentralizadas contarán con las disposiciones propias para la administración de puestos y salarios y con el fin de aplicar un Plan de Clasificación de Puestos y Salarios que se adapte a la organización de las mismas, tomando como referencia los criterios utilizados en el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo.

#### **1.4.3 Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración**

La Ley de Salarios contenida en el Decreto Número 11-73 del Congreso de la República de Guatemala, en el artículo 10 establece que la Oficina Nacional de Servicio Civil, en consulta con el Ministerio de Finanzas Públicas, debe elaborar el Plan Anual de Salarios correspondiente a cada ejercicio fiscal y las normas para su administración, con base en la disponibilidad financiera del Estado.

El Plan Anual de Salarios, es el instrumento por medio del cual se establecen las normas para la administración de los salarios para los puestos de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, Entidades Descentralizadas y Autónomas, que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, durante el ejercicio fiscal de que se trate.

Dicho Plan se debe emitir cada año a través de un Acuerdo Gubernativo, y está a cargo del Ministerio de Finanzas Públicas y la Oficina Nacional de Servicio Civil, tal como lo establece el artículo 10 de la Ley de Salarios de la Administración Pública, Decreto No.11-73 del Congreso de la Republica.

Para el año 2016 se encuentra establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 301-2015 de fecha 29 de diciembre de 2015, a través de este instrumento legal en los artículos 5 y 19, le permite a las Instituciones crear puestos para cubrir las áreas de trabajo necesarias y a la vez realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **Tabla No. 4**

#### **Acuerdo Gubernativo No. 301-2015**

#### **Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, así como de las Entidades Descentralizadas y Autónomas del Estado que se rigen por la Ley de Servicio Civil, para el Ejercicio Fiscal 2016.**

<b>Facultad de la Oficina Nacional de Servicio Civil</b>	<b>Aplicación para las Instituciones del Organismo Ejecutivo y Entidades Descentralizadas y Autónomas</b>
<p>Artículo 5. Estudios técnicos sobre acciones de puestos. Corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil realizar los estudios técnicos referentes a creación o asignación, reasignación, traslado presupuestario, modificación de jornada de trabajo y supresión de puestos del Organismo Ejecutivo, así como de las Entidades Descentralizadas y Autónomas del Estado que no cuenten con Régimen propio.</p>	<p>Dicho Artículo le permite a la Oficina Nacional de Servicio Civil, crear los puestos que las Entidades le solicitan para cubrir las áreas de trabajo necesarias para su funcionamiento.</p> <p>Tomando en cuenta la estructura organizacional contenida en el Reglamento Orgánico Interno de cada Entidad.</p>

<p>Artículo 19. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal. El proceso de reclutamiento, selección de personal y adjudicación de puestos en el Organismo Ejecutivo y Entidades Descentralizadas que se rigen por la Ley de Servicio Civil, se hará conforme a las normas establecidas por la Oficina Nacional de Servicio Civil en el Manual de Gestión del Empleo.</p>	<p>Por medio de este artículo la Oficina Nacional de Servicio Civil, tiene la facultad para implementar procesos que agilicen el reclutamiento y selección de personal, y para el presente año se cuenta con el Manual de Gestión del Empleo, así como el uso del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con información del Acuerdo Gubernativo Número 301-2015 del Ministerio de Finanzas Públicas.

#### **1.4.4 Manual de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos**

En el mes de diciembre de 2013 se presentó la primera versión del Manual de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para las Instituciones que se encuentran bajo el régimen de Servicio Civil, para lo cual se tomó como referencia los preceptos legales vigentes a esa fecha y consciente de las necesidades de implementar procesos desconcentrados y modernos, la Oficina Nacional de Servicio Civil desarrolló dicho Manual, con el fin de establecer los instrumentos técnico administrativos que contengan la información y registro del desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos, con la finalidad de garantizar la obtención de datos confiables que contribuyen a la toma de decisiones y acciones de recursos humanos de forma oportuna.

##### **1.4.4.1 Objetivos del Manual**

- a) Facilitar a las Unidades Tipo de Recursos Humanos de las Instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, un instrumento técnico para ser utilizado como medio de consulta para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- b) Normar los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos, para ser implementados en forma desconcentrada por las Instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

- c) Garantizar el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos de forma objetiva y transparente, para que el otorgamiento de los cargos públicos sea con base a los *méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez*.
- d) Coadyuvar en la consolidación de un servicio civil de carrera, implementando los Procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, del Subsistema de Gestión del Empleo.

Siendo el inciso c) el que se relaciona con el proceso actual de Selección de Personal por medio de la evaluación de competencias laborales.

#### **1.4.5 Manual Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo**

Para noviembre del año 2015, la Oficina Nacional de Servicio Civil, presentó la versión mejorada y ampliada del anterior Manual de Reclutamiento y Selección, y se le denominó Manual de Gestión del Empleo, mismo que se encuentra vigente y el cual contiene orientaciones para la gestión del proceso de dotación de personal, desconcentrado hacia las instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil, a través del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-.

##### **1.4.5.1 Objetivos del Manual**

- a) Consolidar el desarrollo de carrera en el Servicio Civil, mediante el otorgamiento de cargos públicos con base en méritos, capacidad, preparación, eficiencia y honradez, en cumplimiento de la Ley de Servicio Civil.
- b) Transparentar la gestión del empleo por medio de procesos de dotación estandarizados, técnicos, objetivos y sistematizados.
- c) Proveer al Organismo Ejecutivo las normas, procedimientos, guías e instrumentos para la efectiva Gestión del Empleo.

Siendo la literal a) la que se refiera a la capacidad y preparación en relación a las competencias laborales de los servidores, para contar con personal altamente calificado que brinde un buen servicio y alcance los objetivos de la Institución en la cual se desempeñe.

Una de las formas de mejorar la calidad de los servicios públicos es a través del recurso humano, si las instituciones cuentan con personal calificado tendrán como resultado un servicio de calidad y la satisfacción de los usuarios, que en este caso es la ciudadanía en general.

### **1.5 Administración del Sistema de Recursos Humanos del Estado**

La Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- es el órgano responsable de la administración del Régimen de Servicio Civil.

Como tal le corresponde planificar, organizar y dirigir las actividades técnico-administrativas que los sistemas correspondientes demandan, siendo éstos:

- a. Clasificación de puestos;
- b. Administración de salarios;
- c. Reclutamiento y selección de personal;
- d. Nombramientos de personal; desarrollo de personal; y,
- e. Régimen de previsión civil.

Esta última literal que se refiere al Régimen de previsión civil, también es administrado por la Oficina Nacional de Servicio Civil conforme a lo dispuesto en el Decreto No. 63-88 del Congreso de la República, Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado.

La Ley de Servicio Civil lleva 48 años de funcionamiento y gracias a las políticas gubernamentales actuales la ONSEC ha incursionado en la modernización del régimen que le corresponde administrar.



### 1.5.1 Renglon de gasto

Los puestos se clasifican por la categoría presupuestaria a la que están asignados. En el Organismo Ejecutivo existen diferentes renglon de gasto, los cuales se definen en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (2013) del Ministerio de Finanzas Públicas, tal como se muestra en la tabla No. 5:

**Tabla No. 5**  
**Renglon de gasto para el Organismo Ejecutivo**  
**vigentes al año 2016**

Personal en Cargo Fijo	
011	Personal permanente. Comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.
Personal Temporal	
021	Personal supernumerario. Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para labores temporales de corta duración, que no pueden realizarse con el personal permanente o de planta. Su propia naturaleza implica que con cargo a este renglón no puede contratarse personal adicional para labores permanentes. Se citan como ejemplo: personal adicional para los servicios de correos en épocas de pascua; personal de enfermería o paramédico que suple vacaciones de los de planta en diferentes departamentos o secciones y el personal contable que refuerza las acciones de cierre de los ejercicios fiscales.
022	Personal por contrato. Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal, en los cuales en ningún caso los contratos sobrepasarán el período que dura el servicio, proyecto u obra; y, cuando éstos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio.
029	Otras remuneraciones de personal temporal. En este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en periodos que no excedan un ejercicio fiscal.

Personal por Jornal y a Destajo	
031	Jornales. Comprende los egresos por concepto de salario diario que se paga a los obreros, operarios y peones, que presten sus servicios con carácter temporal en talleres, principalmente en mantenimiento y similares; así como en la ejecución de proyectos y obras públicas, que no requieren nombramiento por medio de Acuerdo y cuyo pago se hace por medio de planilla y la suscripción del contrato que establece la ley.

Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, 5ta. Edición. Año 2013.

En la tabla anterior se muestran los diferentes renglones de gasto para los puestos en el Organismo Ejecutivo, los puestos de los renglones de gasto 011 y 022 del Plan Anual de Salarios, representan la mayor parte de los empleos gubernamentales y son los renglones para los cuales existe la mayor cantidad de información confiable, puesto que el pago de los salarios se procesa a través del Sistema de Registro y Nómina de Personal -GUATENOMNAS- del Ministerio de Finanzas, donde se centraliza la emisión de la nómina del Organismo Ejecutivo.

Los puestos en los renglones de gasto 021 Personal Supernumerario y 022 Personal por contrato, Servicios Directivos Temporales, por ser de naturaleza temporal son de libre nombramiento y remoción, razón por lo cual los candidatos que aplican a puestos en estos renglones no son objeto de evaluación por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

En la categoría temporal 022 tienen una clasificación adicional siendo la de Servicios Directivos Temporales, que se rigen por el Acuerdo Gubernativo No. 628-2007 de fecha 27 de diciembre de 2007, que contiene el Reglamento para la contratación de Servicios Directivos Temporales con cargo al renglón presupuestario 022 Personal por contrato.

Para el renglón de gasto 031 Jornales, a la fecha se encuentra vigente el Acuerdo Gubernativo No. 173-2013 de fecha 3 de abril de 2013, el cual contiene la Tabla de Títulos de Jornal y su correspondiente Jornal diario.

### **1.5.2 Sistema de Nómina y Registro de Personal -GUATENÓMINAS-**

Este sistema fue creado a través del Acuerdo Gubernativo No. 36-2005 de fecha 8 de diciembre de 2005, mediante el cual se autoriza la aplicación del mismo.

Es un sistema descentralizado de nómina y registro de personal, que permitirá la integración de la ejecución financiera de recursos humanos, con los sistemas financieros de la Administración Central.

El sistema constituye centralmente la liquidación de nóminas, sin embargo se incluyen otros aspectos tales como:

- a. Registro de información de empleados
- b. Estructura organizacional funcional
- c. Registro de acciones de puestos
- d. Registro de las acciones administrativas que garanticen el control correspondiente a los puestos de trabajo y empleados de las entidades del Gobierno Central.

Entre los componentes de GUATENÓMINAS se encuentran los siguientes:

- a. Administración de puestos y sueldos
- b. Evaluación y selección
- c. Registro Servidor Público (Ficha de empleado)
- d. Acciones de personal
- e. Evaluación de desempeño
- f. Capacitación y desarrollo
- g. Ubicaciones funcionales
- h. Certificaciones de trabajo
- i. Perfiles

### **1.5.3 Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-**

A través del Acuerdo Gubernativo No. 297-2015 se aprobó la implementación del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, denominado SIARH. Este sistema está compuesto de módulos y aplicaciones interconectadas que conforman la herramienta de gestión de recursos humanos, el cual es de uso obligatorio a partir del año 2016 para las Instituciones que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil.

El objetivo del SiARH es sistematizar los procesos de recursos humanos en las instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil, modernizar y transparentar la gestión, optimizando el uso de los recursos públicos.

El Sistema de Administración de Personal instituido por la Ley de Servicio Civil, está conformado por los siguientes módulos:

- a. Módulo de Planeación de Recursos Humanos
- b. Módulo de Organización del Trabajo
- c. Módulo de Gestión del empleo
- d. Módulo de Gestión de Compensaciones
- e. Módulo de Gestión de Relaciones Laborales
- f. Módulo de Gestión del Desarrollo
- g. Módulo de Gestión del Desempeño
- h. Módulo de Gestión de Bienestar Social

### **1.5.4 Principales disposiciones legales vigentes al 2016**

La Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC- desarrolla sus funciones con fundamento en las leyes y disposiciones jurídicas que se citan a continuación:

- a. Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 108.

- b. Ley de Servicio Civil. Decreto No. 1748 del Congreso de la República, publicado el 23 de mayo de 1968.
- c. Reglamento de la Ley de Servicio Civil. Acuerdo Gubernativo No. 18-98, publicado el 30 de enero de 1998, y sus reformas.
- d. Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado. Decreto No. 63-88 del Congreso de la República, publicado el 7 de noviembre de 1988 y sus reformas.
- e. Reglamento de la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado. Acuerdo Gubernativo No. 1220-88, publicado el 6 de enero de 1989.
- f. Ley de Salarios de la Administración Pública. Decreto No. 11-73 del Congreso de la República, publicado el 7 de marzo de 1973 y modificado por Decreto-Ley No. 139-85, publicado el 27 de diciembre de 1985.
- g. Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Acuerdos Gubernativos Nos. 9-91 y 682-92, publicados el 14 de enero de 1991 y el 21 de agosto de 1992, respectivamente.
- h. Reestructuración de la Oficina Nacional de Servicio Civil. Acuerdo Gubernativo No. 691-95, publicado el 21 de diciembre de 1995.
- i. Ley General de Descentralización. Decreto No. 14-2002, con vigencia el 1 de julio de 2002 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo No. 312-2002, publicado el 06 de septiembre de 2002.
- j. Sistema de Nómina y Registro de Personal -GUATENOMINAS-. Acuerdo Gubernativo No. 36-2005, publicado el 15 de diciembre de 2005.
- k. Reglamento para la Contratación de Servicios Directivos Temporales con cargo al renglón presupuestario 022 "Personal por Contrato". Acuerdo Gubernativo No. 628-2007<sup>1</sup>, publicado el 4 de enero de 2008.

---

<sup>1</sup>Los puestos que se encuentran dentro del Renglón de gasto 022 Personal por Contrato, Servicios Directivos Temporales, no les es aplicable la Ley de Servicio Civil.

- l. Normas para Regular la Aplicación de la Política que, en Materia de Recursos Humanos se debe implementar en la Administración Pública. Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, publicado el 8 de julio de 2008.
- m. Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional. Decreto Legislativo No. 1485, publicado el 19 de septiembre de 1961.
- n. Acuerdo Gubernativo No. 118-2011 de fecha 19 de abril de 2011.
- o. Ley Contra la Corrupción. Decreto No. 31-2012, publicado el 22 de noviembre de 2012.
- p. Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-. Acuerdo Gubernativo No. 297-2015, publicado el 29 de diciembre de 2015.
- q. Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, así como de las Entidades Descentralizadas y Autónomas del Estado que se rigen por la Ley de Servicio Civil, para el Ejercicio Fiscal 2016. Acuerdo Gubernativo No. 301-2015, publicado el 29 de diciembre de 2015.

### **1.5.5 Instrumentos Técnicos vigentes al año 2016**

Los instrumentos técnicos del Plan de Clasificación de puestos vigentes para el año 2016 son los siguientes:

- a. Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, 3ra Edición, año 2010;
- b. Resolución D-97-89, Modificación de los Requisitos mínimos para optar a puestos de Trabajo cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo;
- c. Listado de Especialidades;
- d. Cuestionario de Clasificación de Puestos;
- e. Cuestionario de Revisión a la Clasificación de Puestos.

## 1.6 Cobertura del Régimen de Servicio Civil




En Guatemala el Sector Público se integra genéricamente por las siguientes Instituciones:

- a. Organismo Legislativo
- b. Organismo Judicial
- c. Organismo Ejecutivo
- d. Órganos de Control Político
- e. Órganos de Control Jurídico-Administrativo
- f. Gobiernos Locales (Municipalidades de la República)

La cobertura Institucional del **Régimen de Servicio Civil** en Guatemala, se aplica de la siguiente manera:

**Tabla No. 6**

### **Régimen del Servicio Civil guatemalteco vigente al año 2016**

	<p><b>Organismo Legislativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Organismo Legislativo posee su Ley de Servicio Civil, emitida mediante el Decreto No. 36-2016 de fecha 13 de julio de 2016 que deroga el Decreto No. 44-86 y cuenta también con su Reglamento.</li> <li>• Está integrado por la Junta Directiva, Diputados y Comisiones Parlamentarias, le corresponde elaborar proyectos de ley, dictámenes, estudios e investigaciones, así como emitir opinión sobre leyes o disposiciones legales.</li> </ul>
	<p><b>Organismo Judicial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En tanto que el Organismo Judicial, mediante el Decreto No. 48-99 establece la Ley de Servicio Civil y su Reglamento contenido en el Acuerdo No. 31-2000 de la Corte Suprema de Justicia.</li> <li>• La función jurisdiccional corresponde fundamentalmente a la Corte Suprema de Justicia y a los demás tribunales que a ella están subordinados, en virtud de las reglas de competencia. A estos tribunales por razón del grado; les corresponde la potestad de juzgar y promover la ejecución de lo juzgado</li> </ul>
	<p><b>Organismo Ejecutivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es donde precisamente se aplica la Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748 y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 18-98 de fecha 30 de enero de 1998 y sus reformas.</li> <li>• Su función es ejercer el poder ejecutivo de la república de Guatemala, este organismo está formado por el Presidente de la República de Guatemala, Vicepresidente de la república, el Consejo de Ministros y por las demás entidades públicas correspondientes a este Organismo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de leyes vigentes correspondientes a cada Organismo.

### 1.6.1 Cobertura Institucional actual del Organismo Ejecutivo

El Sector Público se integra por las siguientes Instituciones:

a. Presidencia y Vicepresidencia

La Presidencia de la República se integra a la fecha por 44 dependencias, las cuales son 19 Secretarías, 01 Fondo, 10 Unidades Administrativas diversas y 14 Ministerios distribuidos de la siguiente forma:

b. Secretarías de la Presidencia

1. Secretaría General de la Presidencia de la República -SGP-
2. Secretaría Privada de la Presidencia de la República -SPP-
3. Secretaría de Coordinación Ejecutiva -SCE-
4. Secretaría de Comunicación Social -SCS-
5. Secretaría General de Planificación y Programación -SEGEPLAN-
6. Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad -SAAS-

c. Secretarías y otras dependencias del Ejecutivo

7. Secretaría de la Paz -SEPAZ-
8. Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología -SENACYT-
9. Secretaría de Asuntos Agrarios -SAA-
10. Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-
11. Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-
12. Secretaría de Bienestar Social -SBS-
13. Secretaría Ejecutiva de la Comisión contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas -SECATID-
14. Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente -SOSEP-
15. Secretaría Privada de la Vicepresidencia de la República -SPV-
16. Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-



- 17. Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas - SVET-
- 18. Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad –STCNS-
- 19. Secretaría Nacional de Administración de Bienes en Extinción de Dominio -SENABED-<sup>2</sup>

d. Comisiones Presidenciales

- 20. Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos -COPREDEH-
- 21. Contra la Discriminación y Racismo contra los Pueblos Indígenas en Guatemala -CODISRA-

e. Fondos

- 22. De Desarrollo Indígena Guatemalteco -FODIGUA-

f. Consejos

- 23. Consejo Nacional de la Juventud -CONJUVE-
- 24. Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-

g. Otras Entidades

- 25. Junta Nacional de Servicio Civil
- 26. Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-
- 27. Defensoría de la Mujer Indígena -DEMI-
- 28. Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán y su Entorno -AMSCLAE-

---

<sup>2</sup>La Secretaría Nacional de Administración de Bienes y Extinción de Dominio -SENABED-, depende de la Vicepresidencia y no está bajo el Régimen de Servicio Civil.

29. Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Atitlán  
-AMSA-

30. Comisión Presidencial de Transparencia y Gobierno Electrónico  
-COPRET-

#### h. Ministerios

Los Ministerios de Estado que conforman el Organismo Ejecutivo son los siguientes:

1. Relaciones Exteriores
2. Gobernación
3. Finanzas Públicas
4. Educación
5. Salud Pública y Asistencia Social
6. Trabajo y Previsión Social
7. Economía
8. Agricultura, Ganadería y Alimentación
9. Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
10. Energía y Minas
11. Cultura y Deportes
12. Ambiente y Recursos Naturales
13. Defensa Nacional
14. Desarrollo Social

Al respecto cabe resaltar que de todos los Ministerios, solo el Ministerio de la Defensa no está cubierto por la Ley de Servicio Civil, y otros están cubiertos de forma parcial, esto se debe a que algunos puestos por su propia naturaleza son regidos por disposiciones legales especiales. De lo anterior se tienen las siguientes situaciones:

**Tabla No.7**  
**Ministerios de Estado cubiertos de forma parcial**  
**por la Ley de Servicio Civil**

<b>MINISTERIO</b>	<b>PUESTOS NO CUBIERTOS</b>	<b>RÉGIMEN ESPECIAL</b>
Defensa Nacional (no cubierto)	Militar de carrera y Oficial Asimilado	Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala, Decreto No. 72-90
Relaciones Exteriores	Embajadores, Cónsules y personal de las delegaciones acreditadas en el extranjero donde opera la carrera diplomática	Ley Orgánica del Servicio Diplomático de Guatemala, Decreto Ley Número 148
Gobernación	Personal que pertenece a los Cuerpos de Seguridad	Artículo 9 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo No. 18-98
Educación y de Cultura y Deportes	Docentes	Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Decreto No. 1485

Fuente: Elaboración propia con información obtenido de ONSEC.

### **1.6.2 Órganos de control político**

1. Procuraduría de Derechos Humanos
2. Tribunal Supremo Electoral

Estas instituciones cuentan con normas específicas de administración de recursos humanos y clasificación de puestos, por lo que no están sujetas al Régimen de Servicio Civil.

### **1.6.3 Órganos de control Jurídico Administrativo**

1. Contraloría General de Cuentas
2. Corte de Constitucionalidad
3. Instituto de la Defensa Pública Penal
4. Instituto Nacional de Ciencias Forenses
5. Ministerio Público

6. Procuraduría General de la Nación
7. Registro General de la Propiedad

Solo la Procuraduría General de la Nación y la Contraloría General de Cuentas están sujetas a la aprobación por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil, en relación a modificaciones de la estructura del plan de clasificación y los salarios asignados a los mismos. Las demás instituciones cuentan con disposiciones propias de administración de recursos humanos, no sujetas a la Ley de Servicio Civil.

Por lo tanto la cobertura del Régimen de Servicio Civil para la Presidencia de la República es parcial, en lo que sí participa la Oficina Nacional de Servicio Civil como administradora del Régimen es en la creación de puestos y asignación de salarios.

### **1.7 Las Entidades Descentralizadas**

Sean autónomas o no, el Régimen de Servicio Civil sólo cubre algunas, en tanto que las otras por contar con su propio régimen de administración de personal legalmente aprobado no tienen ninguna relación con la Oficina Nacional de Servicio Civil

La lista de Entidades Descentralizadas cubiertas por la Ley de Servicio Civil queda de la siguiente manera:

#### **1.7.1 Entidades descentralizadas cubiertas parcialmente por servicio civil**

Las entidades que no se rigen por la Ley de Servicio Civil, requieren autorización de la Oficina Nacional de Servicio Civil en los casos de: a) creación de puestos, b) beneficios monetarios, c) estructuras administrativas por medio del Reglamento Orgánico Interno, y d) Instrumentos administrativos. Entre las cuales se encuentran las siguientes:

1. Consejo Nacional para la Protección de la Antigua Guatemala (CNPAG)
2. Consejo Nacional de Atención al Migrante (CONAMIGUA)

3. Cuerpo Voluntario de Bomberos (CVB)
4. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
5. Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP)
6. Inspección General de Cooperativas (INGECOP)
7. Instituto Nacional de Estadística (INE)
8. Zona Libre de Industria y Comercio (ZOLIC)
9. Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (ICTA)
10. Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA)
11. Empresa Portuaria Quetzal (EPQ)
12. Empresa Portuaria Nacional "Santo Tomás de Castilla" (EMPORNAC)
13. Fondo de Tierras (FONTIERRAS)
14. Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT)
15. Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)
16. Instituto de Fomento Municipal (INFOM)
17. Escuela Nacional Central de Agricultura (ENCA)
18. Comité Permanente de Exposiciones (COPEREX)
19. Instituto Nacional de Comercialización Agrícola (INDECA)
20. Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones (GUATEL)
21. Empresa Portuaria Nacional de Champerico (EPNCH)
22. Ferrocarriles de Guatemala (FEGUA)
23. Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad (CONADI)
24. Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED)
25. Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Izabal (AMASURLI)
26. Autoridad para el Manejo y Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Lago de Petén Itzá (AMPI)
27. Plan de Prestaciones del Empleado Municipal (PEM)

### **1.7.2 Entidades no cubiertas por el régimen de servicio civil**

Las Entidades que cuentan con su propia Ley Orgánica y su Plan de Clasificación de Puestos, y no se rigen por la Ley de Servicio Civil, son:

1. Banco de Guatemala (BANGUAT)
2. Comité Olímpico Guatemalteco (COG)
3. Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG)
4. Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala (CHN)
5. Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA)
6. Instituto de Previsión Militar (IPM)
7. Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA)
8. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)
9. Instituto Nacional de Electrificación (INDE)
10. Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
11. Superintendencia de Bancos (SIB)
12. Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC)
13. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
14. Registro Nacional de Personas (RENAP)
15. Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG)
16. Comisión Portuaria Nacional Guatemala (CPN)
17. Corporación Financiera Nacional (CORFINA)
18. Instituto Nacional de Bosques (INAB)
19. Registro de Información Catastral (RIC)
20. Aporte para la Descentralización Cultural (ADESCA)
21. Fondo Nacional de Conservación de la Naturaleza (FONACON)

### **1.7.3 Otras Instituciones**

Las Municipalidades de la República que al año 2015 suman 340 en total, éstas no forman parte del Régimen de Servicio Civil. No tienen ninguna influencia en la

administración de su personal, las mismas se rigen por la Ley de Servicio Municipal Decreto No. 1-87 de fecha 3 de febrero de 1987, en dicha Ley se establece en el Artículo 9 la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades y en el Artículo 18 la Clasificación del Servicio Civil, la cual puede ser: a) De confianzas o libre nombramiento y remoción; y, b) De carrera.

## **1.8 Clasificación del Servicio Público**

Entre el personal que dispone la Presidencia y Vicepresidencia, la Ley de Servicio Civil establece la Clasificación de Puestos en el servicio del Estado, el cual se componen de tres tipos, los cuales son:

- a. Servicio Exento
- b. Servicio sin Oposición y
- c. Servicio por Oposición

### **1.8.1 Servicio Exento**

Los puestos ubicados en este tipo de servicio, no están sujetos a las disposiciones de la Ley de Servicio Civil, por lo cual los candidatos no se someten a un proceso de selección.

Entre ellos, el artículo 32 indica los siguientes:

- a. Funcionarios nombrados por el Presidente a propuesta de Consejo de Estado;
- b. Ministros y Viceministros de Estado, Secretarios, Subsecretarios y Consejeros de la Presidencia de la República, Directores Generales y Gobernadores Departamentales;
- c. Funcionarios y empleados en la Carrera Diplomática, de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio Diplomático de Guatemala;
- d. Tesorero General de la Nación;
- e. Escribano del Gobierno;

- f. Gerente de la Lotería Nacional;
- g. Funcionarios del Consejo de Estado;
- h. Registradores de la Propiedad y personal correspondiente;
- i. Inspector General de Trabajo;
- j. Funcionarios de la Presidencia de la República que dependan directamente del Presidente;
- k. Miembros de los cuerpos de seguridad;
- l. Personas que sean contratadas para prestar servicios interinos; ocasionales, o por tiempo limitado por contrato especial;
- m. Empleados de la Secretaría de la Presidencia de la República;
- n. No más de diez funcionarios o servidores públicos en cada Ministerio de Estado, cuyas funciones sean clasificadas de confianza por los titulares correspondientes;
- o. Personas que desempeñen cargos ad honorem.

La Ley establece un máximo de 10 puestos declarados exentos para cada Institución.

### **1.8.2 Servicio sin Oposición**

En este tipo de servicio la Ley establece los puestos siguientes:

- a. Asesores técnicos
- b. Asesores jurídicos
- c. Directores de hospitales

### **1.8.3 Servicio por Oposición**

En el Servicio por Oposición, están sujetos al proceso de selección y son los que no están comprendidos en los servicios Exentos y sin Oposición.



Requisitos para ingresar a la administración pública:

- a. Ser mayor de edad, guatemalteco de origen.
- b. Ser colegiado activo, en el caso de los profesionales universitarios
- c. Poseer aptitud moral, intelectual y física propias para el desempeño de un puesto.
- d. Satisfacer los requisitos mínimos especiales que establece el Manual de Especificaciones de Clases para el puesto a ocupar.
- e. Demostrar idoneidad sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos, establecidos por la Ley de Servicio Civil.
- f. Ser escogido y nombrado por la Autoridad Nominadora del listado de
- g. candidatos certificados por la Oficina Nacional de Servicio Civil.
- h. Cumplir con el período de prueba que establece la Ley de Servicio Civil.
- i. En caso de reingreso, y por motivo de destitución por causa justificada, deberá presentar resolución la rehabilitación emitida por la Oficina Nacional de Servicio Civil.

El proceso de selección se conforma de dos fases: a) Convocatoria y b) Evaluación.

- a. La convocatoria puede ser interna o externa, y consiste en publicar las ofertas de trabajo que existen en una institución, a partir del año 2015 la Oficina Nacional de Servicio Civil, implementó el Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos -SIARH-, el cual es el conjunto de módulos y aplicaciones interconectadas que conforman la herramienta de gestión de recursos humanos.
- b. La evaluación se realiza a través de los diferentes instrumentos de evaluación.

El objetivo es sistematizar los procesos de recursos humanos en las Instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil, modernizar y transparentar la gestión, optimizar

el uso de los recursos públicos y es de uso obligatorio, según lo establecido en el Acuerdo Gubernativo Número 297-2015 de fecha 29 de diciembre de 2015.

Con el uso del SIARH, las instituciones puede realizar sus convocatorias internas o externas, así también los servidores públicos y el público en general pueden ingresar su curriculum y optar por puestos vacantes dentro del Organismo Ejecutivo.

### 1.9 Clasificación de los puestos del Organismo Ejecutivo

Las siguientes tablas muestran información sobre las Instituciones que se encuentran bajo el régimen del Servicio Civil del Organismo Ejecutivo para el año 2015.

La tabla No. 8 muestra la cantidad de Entidades según su denominación, de las cuales la Oficina Nacional de Servicio Civil tiene a su cargo la creación de puestos y en su mayoría el proceso de selección y calificación de credenciales para optar a puestos vacantes.

**Tabla No. 8**

#### **Tipo de Instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil al año 2016**

<b>Instituciones cubiertas</b>	<b>Cantidad</b>
Presidencia (Secretarías a su cargo)	6
Vicepresidencia	1
Ministerios (se excluye al Ministerio de la Defensa)	13
Secretarías y otras Dependencias	22
<b>Total</b>	<b>42</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de ONSEC.

La tabla No. 9 muestra la clasificación según el régimen de los empleados del Organismo Ejecutivo, de los cuales solo los puestos cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos, son objeto de evaluación por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

**Tabla No. 9**  
**Clase de puestos según la Ley de Servicio Civil**  
**del Organismo Ejecutivo al año 2016**

<b>Clases de puestos del Gobierno Central Del Organismo Ejecutivo</b>
Puestos cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos (Renglones de gasto 011 y 022)
Personal Exento
Sin Oposición
Servicio Diplomático
Puestos Docentes
Personal de Seguridad
Personal por Planilla

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de ONSEC.

En la tabla No. 10, se muestra otra clasificación de los puestos que se da por categorías, que son doce (12) series de puestos del Plan de Clasificación, se dividen por las actividades que realizan, así como por la responsabilidad de sus tareas, preparación académica y nivel jerárquico. (Ver anexos 3 y 4), siendo estas las siguientes:

**Tabla No. 10**  
**Clasificación de los puestos del gobierno central del**  
**Organismo Ejecutivo por Categorías y Series de puestos**  
**Al año 2016**

CATEGORÍA	SERIE
"A"	Ejecutiva
	Asesoría Profesional Especializada
	Profesional
"B"	Técnico Profesional
	Informática
	Asistencia Profesional
"C"	Paramédica
	Técnica
	Técnica Artística
"D"	Oficina
	Especializada
	Operativa

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Anual de Salarios, Acuerdo Gubernativo No. 301-2015.

## 2. MARCO TEÓRICO

Es la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación, incluye la adopción de una teoría o desarrollo de una propuesta teórica.

### 2.1 Teoría Administrativa

La presente investigación se basa en la Teoría Administrativa, la cual se define como: “Una **teoría administrativa** es un conjunto de conocimientos en torno a la disciplina denominada administración”. (Garza, 2000).

De las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración, surgen las que pueden ser de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización.

Existen dos teorías básicas de la administración:

- a. Teoría Científica (Frederick Taylor)
- b. Teoría Clásica (Henry Fayol)

#### 2.1.1 Teoría Científica

En América Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica estableció los principios de la organización racional del trabajo. Esta teoría tiene su énfasis en las tareas, el nombre de administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración y los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

### **2.1.2 Teoría Clásica**

En Europa con Henry Fayol surge la escuela de administración clásica, cuya preocupación central era establecer la estructura de la organización, definiendo las funciones básicas de la empresa, tales como las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Al igual que la administración científica su objetivo es buscar la eficiencia de las organizaciones.

“Los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.” (Caribe, 2015)

A través de esta división se puede determinar la jerarquía, autoridad, especialidad en el trabajo, dentro de una organización, de ambas teorías surge la Administración.

## **2.2 Administración**

Knoontz y Weihrich (2007) dan la siguiente definición, “La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.”

El funcionamiento y la estructura de una organización parten de la Administración como tal, sin la cual no sería posible lograr los objetivos de la empresa.

### **2.2.1 Administración Pública**

La Administración Pública es una rama de la Administración. El jurista Manuel Ossorio (1992), define la Administración Pública como, “la actividad administrativa de los órganos del Estado en todas sus escalas o jerarquías. La entidad que administra. Constituye función típica del Poder Ejecutivo, nacional o provincial, y de los municipios. Sus actividades son las que regula el Derecho Administrativo”.

La Administración Pública necesita modernizar sus procesos de evaluación de tradicional por evaluaciones por competencias, para contar con personal profesionalizado y capacitado en los puestos de trabajo y brindar a la ciudadanía servicios de calidad.

Calderón (2006) en su libro de Derecho Administrativo Parte General, en relación a cómo funciona la Administración indica que “El medio que la Administración Pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público”. (p.14)

Con lo que se puede determinar la importancia de contar con el personal mejor calificado para trabajar en las Instituciones del Sector Público.

### **2.3 Función pública**

La función pública tuvo sus orígenes en Europa y América a finales del siglo XVIII, en España en 1852 se adoptó el Estatuto general de la función pública.

La función pública se fundamenta en dos pilares que son: la igualdad y el mérito. A criterio de Longo (2004) la función pública se relaciona con cinco principios históricos:

1. La separación de lo público y lo privado
2. La separación de lo político y lo administrativo
3. El desarrollo de la responsabilidad individual
4. La seguridad en el empleo
5. La selección por igualdad y mérito

La función pública se define como: el conjunto de dispositivos institucionales mediante los que se articula y gestiona el empleo público, junto con las personas que lo integran, en una realidad nacional determinada. Su fin primordial es la eficacia de los procesos y prácticas de gestión con los mecanismos de garantía que hacen posible la existencia de administraciones profesionales.

Los principios rectores según Longo (2004) basados en la función pública, son:

- a) Acceso abierto y transparente
- b) Promoción según el mérito
- c) Integridad, objetividad e imparcialidad
- d) No politización

Entre las condiciones necesarias para el desarrollo de la función pública en los países latinoamericanos, que cuentan con un sistema público profesional es necesario que los mismos se sustenten en:

- a) El reclutamiento por mérito mediante pruebas competitivas
- b) Procedimientos específicos (no políticos) para contratar y despedir
- c) Carrera profesional basada en la promoción interna.

#### **2.4 Servicio Civil**

La Organización de las Naciones Unidas en el Manual de Administración Pública (1962) para los países en desarrollo, define el Servicio civil como:

Es el cuerpo no político, permanente, de funcionarios que forma la espina dorsal de una administración nacional. Tal servicio, para ser competente y eficaz, debe ofrecer las perspectivas de una carrera digna y respetada de tiempo completo, que tenga carácter vitalicio, y que atraiga a personas de capacidad superior y las retenga en el servicio de su país. Tal carrera solo puede ser organizada sobre la base del llamado principio del mérito, o sea

que el principio de que el ingreso en el servicio, el nombramiento y el ascenso a los grados superiores solo lo obtienen las personas que han demostrado su mérito y su capacidad sometiéndose a pruebas o exámenes objetivos e imparciales. (p. 41-53)

Desde su inicio el Servicio Civil, fue conceptualizado como un servicio profesionalizado en el cual aquellos que ingresaran al mismo se desarrollaran y se formaran bajo principios y méritos que buscaran la calidad en el desempeño de sus tareas y en el servicio que brindan las Entidades del Estado.

La Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica (2015), en su página web, define el Servicio Civil de la siguiente manera:

El Régimen de Servicio Civil es un sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público.

En Costa Rica, el Servicio Civil tiene con fin primordial contar con el personal mejor calificado para brindar un servicio de calidad en la Administración Pública y en compensación proteger los derechos de los servidores y fomentar la carrera administrativa.

Orrego, C. (2008), define el Servicio Civil como:

Es el vínculo jurídico que une al Estado con sus funcionarios civiles, desde que toman posesión en el cargo por virtud de elección, nombramiento o



contrato, hasta la entrega del mismo; que obliga al Estado a pagar las retribuciones correspondientes a cambio del trabajo material o intelectual de los trabajadores, de conformidad con normas legales especiales que integran el régimen de servicio civil del Estado. (p. 26)

Define la relación o nexo que existe entre el Estado y el servidor público, desde el momento que lo contrata y debe pagarle por sus servicios hasta el desempeño de sus tareas y el desarrollo del mismo dentro de la Institución.

Para que las instituciones funcionen y brinden a la ciudadanía los servicios que necesita, se debe contar con el recurso humano idóneo o mejor calificado, que es el motor que las hace funcionar.

Para Orrego (2008), el Servicio Civil tiene algunas características y elementos especiales que se pueden resumir de la siguiente forma:

Características:

- a. Es un acto administrativo de nombramiento o investidura.
- b. Concorre la voluntad del Estado que decide el nombramiento y la voluntad del particular que acepta el cargo.
- c. La relación funcional genera efectos jurídicos entre el Estado y el particular nombrado (derechos y obligaciones).
- d. Todos los derechos y obligaciones se encuentran previamente establecidos en la ley, y su finalidad es el bien común a través del servicio público.

Elementos:

- e. Vínculo jurídico
- f. Estado
- g. Funcionario público

- h. Elección, nombramiento o contrato
- i. Retribución o salario
- j. Normas legales o jurídicas. (p. 26-27)

#### **2.4.1 Nociones básicas de Servicio Civil**

Longo (2004) menciona en la publicación *Gestión de las personas en las Organizaciones del Sector Público*, algunas de las siguientes definiciones:

Es un sistema en el que los contenidos de la relación entre empleador y empleado están definidos legalmente, y administrado en buena parte por el primero.

Es un sistema de empleo (una parte de los empleados públicos) donde el empleado desempeña funciones de potestad pública: el núcleo estratégico del Estado.

Es una parte del empleo público necesario en determinados contextos institucionales, donde se dispone de personal con aptitudes, actitudes y valores para un desempeño eficiente y eficaz, garantizando a la ciudadanía profesionalidad, respeto, equidad, neutralidad y objetividad, su gestión debe preservar los principios de igualdad, mérito y capacidad. (p. 4)

#### **2.4.2 Gestión de las personas en las Instituciones de Sector Público**

El profesor Francisco Longo (2004), en su libro *Mérito y Flexibilidad*, establece dos directrices que constituyen el Servicio Civil:

- a) En un sentido amplio, se entiende como el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas existentes en una realidad determinada.
- b) Es un sentido más restringido y concreto, tal como un sistema de articulación del empleo público mediante el que determinados países garantizan con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales.

## **2.5 Modelo de Gestión por competencias aplicado a los negocios**

Es un modelo de gestión integral de Recursos Humanos, el cual a través de las competencias busca mejorar la adaptación entre la organización y las personas, con el fin de alcanzar los objetivos de la misma.

“El Modelo de Gestión por Competencias, es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano, la gestión por competencias marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación y una estructura compuesta por: la capacitación, el entrenamiento y la experiencia.” (Molina, R. 2006)

Esta estructura se considera necesaria para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

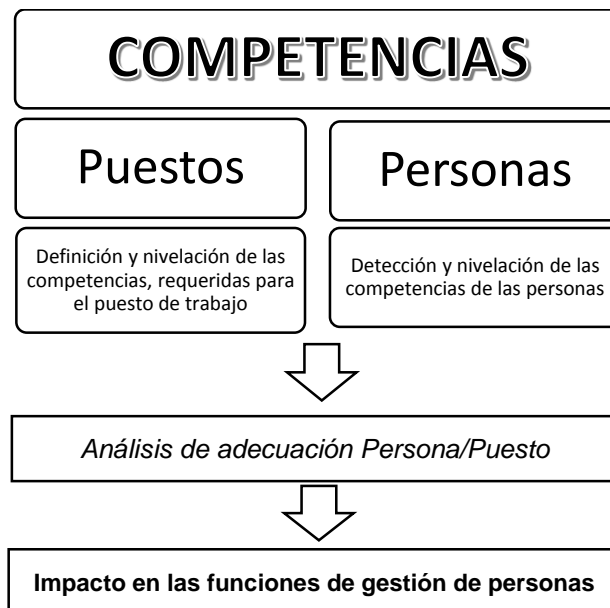
Un modelo puede desarrollarse tomando en cuenta dos perspectivas diferentes mismas que forman parte de un mismo inventario de competencias, estas son:

- a. Los puestos (definición y el nivel de competencias que se requieren para el puesto)
- b. Las personas (detectar y el nivel de competencias que posee una persona)

La figura No. 6, muestra como con el análisis de adecuación de las personas de la organización a los puestos de la misma, el resultado del mismo va a permitir a su vez desarrollar toda la gestión de personas en torno al Modelo definido por la Organización.

**Figura No.6**

**Esquema de Modelo de Gestión por Competencias**



Fuente: Elaboración propia con información de Molina, R. (2006)

El Modelo de Competencias, surge como una alternativa para lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes, es decir, que los diferentes procesos productivos resulten coherentes entre sí. La meta es captar al candidato con las características personales apropiadas que garanticen la ejecución del trabajo, tal como lo establece el perfil del puesto en una adecuada relación de complementación entre puesto y persona.

### **2.5.1 Premisas básicas del Modelo de gestión por competencias aplicado a los negocios**

Molina, R. (2006) señala que al momento de establecer un Modelo de Gestión por Competencias, se hace necesario tomar en cuenta algunas premisas básicas que avalen las acciones institucionales, tales como:

- a. Estar consciente de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos. Ya que, al interior de la empresa, cada puesto de trabajo tiene características propias que demandan ser ocupados por profesionales con un determinado perfil de competencias.
- b. Reconocer que aquellos ocupan puestos gerenciales son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias
- c. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que, a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea mañana podría agregársele nuevos desafíos

## 2.5.2 Objetivos de un Modelo de Gestión por competencias

Según Molina, J. (2012) un Modelo de Gestión por competencias en recursos humanos cuenta con los siguientes objetivos:

**Tabla No.11**

### **Modelo de Gestión por Competencias**

No.	Objetivos	Descripción
1.	<b>Alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia general de la empresa.</b>	<p>Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas.</p> <p>El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.</p>
2.	<b>Mejorar la adecuación persona-puesto.</b>	<p>La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos.</p> <p>Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.</p>
3.	<b>Integrar las distintas funciones de Recursos Humanos dentro del Modelo.</b>	<p>Entendiendo como las principales funciones de RRHH selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como "lenguaje común".</p> <p>De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante.</p> <p>Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional.</p> <p>Asimismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Molina, J. (2012). Modelo de gestión por competencias en recursos humanos.

### 2.5.3 Etapas del Modelo de Gestión por Competencias

La Gestión por competencias es un modelo que se constituye a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

**Tabla No.12**

#### **Etapa del Modelo de Gestión por competencias**

<b>Ciclo</b>	<b>Definición</b>	<b>Pasos a seguir</b>
<b>1. Sensibilización</b>	La primera etapa del proceso es la sensibilización, por eso es fundamental la adhesión de las personas clave a puestos gerenciales, en busca del compromiso de las mismas, para que administren los puestos de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones de presentación y discusión del modelo para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.</li> <li>2. Foros de discusión sobre modelos ya existentes.</li> <li>3. Participación en charlas o seminarios específicos que traten del tema de competencias.</li> </ol>
<b>2. Análisis de los puestos de trabajo</b>	Luego de la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa. En este momento son fundamentales las siguientes acciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la Institución.</li> <li>2. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, enlistando las tareas y actividades correspondientes a cada uno.</li> </ol>
<b>3. Definición del perfil de competencias requeridas</b>	Consiste en listar las competencias requeridas para cada área y con base en ello delinear los perfiles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los niveles de competencias</li> </ol>
<b>4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles</b>	El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La alta gerencia será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de ventaja y oportunidades de mejora.</li> <li>2. Los empleados que demuestren un desempeño acorde, o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.</li> <li>3. Los empleados que presente un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con información de Molina, R. (2006). Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos.

## 2.6 Competencias

La Oficina Nacional del Trabajo -OIT- (2004) la define de la siguiente manera: “Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.” (p. 15)

Las competencias como un conjunto de habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes, permiten al trabajador tener un buen desempeño en cualquier puesto de trabajo.

Para comprender en qué consisten los diferentes tipos de competencias, los mismos se describen en la tabla No. 13.

**Tabla No. 13**  
**Tipos de Competencias**

<b>Habilidad/destreza</b>	Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y el conocimiento.
<b>Cualidad</b>	Rasgos del carácter de los individuos que les predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
<b>Conocimiento</b>	Información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada mentalmente de acuerdo a las experiencias anteriores del individuo. Base cognitiva que permite a alguien desarrollar labores, acciones o tareas.
<b>Actitudes</b>	Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Fuente: Elaboración propia con información de Molina, R. (2006)

Como lo indicara Vargas, J. citado por Aguilar (2010), al realizar un análisis desde una perspectiva psicológica de variadas definiciones del término “competencia”, destaca que en términos generales las competencias:

- a) Son características permanentes de las personas.
- b) Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- c) Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.

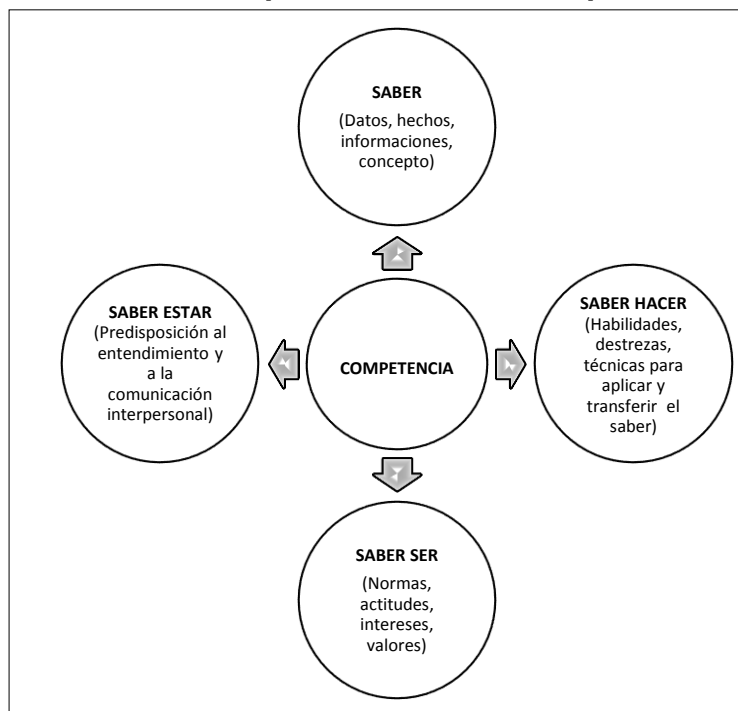


- d) Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- e) Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- f) Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual. (p. 17)

Lo anterior se puede resumir como la relación de hombre-trabajo, en virtud que las competencias son características particulares del trabajo relacionadas con la persona que las ejecuta, lo que a su vez integra lo cognoscitivo con lo afectivo.

Las competencias manifiestan formas de comportamiento o pensamiento, que se generalizan a través de situaciones y que se mantienen durante un período de tiempo, por tal razón cada competencia se compone de ciertos contenidos que son necesarios para su desarrollo, en la figura No. 7 se detallan los mismos, siendo éstos los siguientes:

**Figura No. 7**  
**Contenidos implicados en una Competencia**



Fuente: Elaboración propia con información de la UNAD.

### **2.6.1 Competencias Laborales**

La Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, en la Revista de Servicio Civil No. 28 (2011), cita lo indicado por la OIT, la cual ha definido el concepto “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.(p. 129)

#### **2.6.1.1 Características de las Competencias Laborales**

- a) Pertenecen al ámbito laboral
- b) Pueden estandarizarse
- c) Pueden educarse y capacitarse
- d) Pueden evaluarse

#### **2.6.2 Perfil de competencias**

- a) Paneles de expertos
- b) Entrevista de incidentes críticos
- c) Análisis de Datos
- d) Validación
- e) Planificación de las aplicaciones
- f) Informe final

#### **2.6.3 Clasificación de las competencias laborales**

Con respecto a la clasificación de competencias laborales, Mazariegos (2016) cita lo indicado por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, en el “Catálogo de oferta formativa centralizada”, en el cual clasifica las competencias basadas en funciones y procesos, asimismo, cita a Chiavenato quien las clasifica basadas en el valor que aportan a las Organizaciones.

La tabla No. 14 muestra de manera comparativa la clasificación de competencias definidas por el INTECAP basadas en funciones y procesos y por Chiavenato (2009) basadas en el valor que aportan.

**Tabla No. 14**  
**Clasificación de Competencias Laborales**

<b>BASADAS EN FUNCIONES Y PROCESOS (INTECAP)</b>	<b>BASADAS EN EL VALOR QUE APORTAN (Chiavenato)</b>
Competencias básicas	Esenciales
Competencias genéricas	Funcionales
Competencias específicas o técnicas	Gerenciales
Competencias conductuales	

Fuente: Elaboración propia con información de Mazariegos, M. (2016)

### **2.6.3.1 Competencias basadas en funciones y procesos**

El Instituto de Capacitación y Productividad -INTECAP-(Sistema de Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral), ha creado el Modelo Nortedentro del cual define las competencias basados en funciones y procesos, clasificándolas en cuatro de la siguiente manera:

- a) **Competencia básicas:** Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, las que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laboral como de otra índole; desarrollándole capacidades para: comunicarse, tener lógica, analizar y sintetizar diferentes hechos. Este tipo de competencia permite desarrollar individuos enmarcados dentro de ciertos principios, valores y códigos éticos y morales.
- b) **Competencias Genéricas o Transversales:** Las competencias genéricas, también denominadas transversales, se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales a diferentes niveles de competencia de acuerdo a la complejidad,

autonomía y variedad de acciones. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar actividades, utilizar distintas tecnologías y atender clientes.

- c) **Competencias Específicas o Técnicas:** Las competencias específicas, también conocidas como Técnicas, son las capacidades laborales de índole técnico de un área ocupacional o área de competencia determinada, las cuales están relacionadas con la aplicación y uso de tecnologías y con un lenguaje técnico usual para una determinada función productiva.
- d) **Competencias conductuales;** se refiere a las competencias relacionadas con la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación, empatía, influencia y compromiso, entre otras.

### **2.6.3.2 Competencias basadas en el valor que aportan**

Chiavenato (2009) en su libro *Gestión del Talento Humano*, hace la siguiente clasificación de las competencias basadas en el valor que aportan a la Organización.

- a) **Esenciales:** son las competencias que la organización debe construir para mantener su ventaja competitiva.
- b) **Funcionales:** son las que sustentan las competencias esenciales de la organización y deben ser desarrolladas por cada unidad organizacional.
- c) **Gerenciales:** son las competencias que deben ser desarrolladas por cada Ejecutivo o Gerente, para actuar como gestor.

La clasificación de las competencias responde al nivel de ocupación, a las tareas asignadas a cada puesto, el grado de dificultad que conlleven esas tareas, la responsabilidad y la autoridad que ejerzan.

### 2.6.4 Dimensiones de las competencias laborales

Molina, R. (2006) indica que es importante recalcar que el término de competencia laboral tiene cuatro dimensiones, siendo éstas las siguientes:

- a) Identificación (saber, saber hacer y saber ser)
- b) Normalización (procedimiento de estandarización)
- c) Formación (programas de formación continua)
- d) Certificación (reconocimiento formal).

La aplicación de cada dimensión permite la implementación de competencias laborales en una organización, con el fin de mejorar el desempeño de los empleados.

### 2.7 Etapas para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias Laborales

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2013), sugiere que previo a realizar la implementación de un Modelo de Gestión de Competencias Laborales, se deben considerar las siguientes etapas:

**Tabla No. 15**

#### **Etapas para un Modelo de Gestión por Competencias Laborales**

<b>Diagnóstico</b>	Evaluar el estado de la organización, tomando en cuenta la planificación estratégica, el avance, definición y difusión de la filosofía organizacional.
<b>Diseño y documentación</b>	Diseñar un sistema que permita la estandarización de la calidad de la gestión, considerando las normas, procesos, manuales, descriptores de puestos, catálogos de competencias laborales.
<b>Aplicación de procesos</b>	En esta etapa se dirigirá y controlará la implementación de los procesos, estará a cargo de los Gerentes y Mandos medios.
<b>Auditoría de gestión</b>	Luego de implementado un modelo es necesario monitorear y evaluar el cumplimiento de los procedimientos determinados, a través de los indicadores de medición establecidos.

<b>Mejora continua</b>	Después de analizar los resultados obtenidos del Modelo implementado, se debe mejorar las acciones realizadas y que hagan consistente el sistema, para conseguir mejores resultados cada vez.
------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con información de Mazariegos, M. (2016)

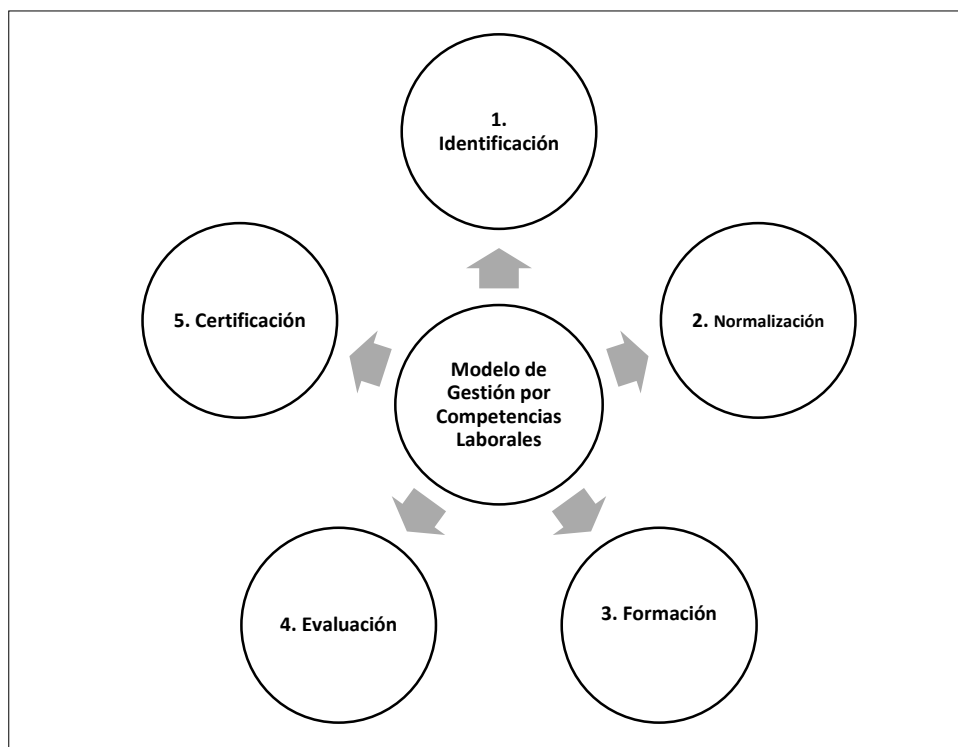
Estas cinco etapas le permitirán a la organización contar con una mejor planificación, desarrollo y control de la implementación del modelo de competencias laborales a realizar, para alcanzar los objetivos de la misma.

## 2.8 Proceso de implementación del modelo de competencias laborales

El Modelo propio creado por el Instituto de Capacitación y Productividad, está basado en Normas técnicas de competencia laboral o estándares y desde su inicio fue conformado por cinco componentes los cuales se muestran en la figura No. 8:

**Figura No. 8**

### Fases de Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias Laborales



Fuente: Elaboración propia con información de -INTECAP- (2003).

Luego de realizar varias pruebas para la implementación de este Modelo se realizaron varias adaptaciones de los mencionados componentes, con lo cual se logró consolidar de esta forma las bases metodológicas para que se implementara el Sistema de Evaluación y Certificación por Competencia Laboral del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-.

### **2.8.1 Fase 1. Identificación de competencias**

Proceso que tiene como propósito establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para que el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Como resultado del proceso de identificación se obtiene el perfil de competencias, lo que constituye el conjunto de requisitos entre los cuales destacan:

- a) La competencia identificada a partir del trabajo y no de la formación.
- b) La identificación debe ser un proceso participativo.

El desempeño del empleado es clave en la definición de una competencia, pues incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe armonizar y poner en acción en los diferentes contextos laborales en que se desenvuelva.

La identificación se logra a través de realizar estudios ocupacionales a cargo de equipos de trabajo que deben estar integrados por: Instituciones empleadoras, Expertos en el tema de Competencias y Metodólogos especializados.

#### **2.8.1.1 Métodos para identificar las competencias**

Dentro de la fase uno que corresponde a la Identificación de competencias, existen varios métodos para definir las mismas, sin embargo los mismos se especifican según su objeto de análisis, y el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del

personal, así como la posición que ocupa el empleado en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

La tabla No. 16 describe los diferentes métodos que existen según el tipo de análisis que la organización realice, con el fin de implementar un modelo de gestión por competencias, esto dependerá también del tipo de actividad económica a la que se dedique la empresa o institución.

**Tabla No. 16**  
**Métodos para identificar las competencias**

<b>MÉTODO</b>	<b>OBJETO DE ANÁLISIS</b>
Análisis Ocupacional (DACUM, AMOD, SCID)	El puesto de trabajo y las tareas asignadas
Análisis Funcional (Modelo Norte INTECAP)	La función productiva con énfasis en la certificación de competencias
Análisis Constructivista (ETED)	La actividad trabajo, el trabajo estudiado de manera integral
Análisis Conductista	Identifica las capacidades de fondo de las personas que conlleva a desempeños superiores en las organizaciones. (Directivos)

Fuente: Argueta (2012) Proyecto de Fortalecimiento del Servicio Civil en Guatemala.

### **2.8.2 Fase 2. Estandarización o normalización de competencias**

Esta fase es la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.

Se entiende como norma de competencias a la especificación de una capacidad laboral que contiene lo siguiente:

- a) Criterios de desempeño



- b) Campo de aplicación
- c) Evidencias de desempeño
- d) Evidencias de conocimiento
- e) Guía para la evaluación

El OIT/Cinterfor<sup>3</sup> (2008), señala que en el caso del Sistema Normalizado de Certificación de México que pertenece al Centro de Normalización y Certificación de Competencia Laboral -CONOCER-<sup>4</sup>, una norma indica lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puedes juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que debe demostrar la competencia y las evidencias que demostrarán las competencias.” (p. 14)

Esta fase de Estandarización o normalización de competencias, es una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- a) Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- b) La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- c) Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- d) Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

- a) La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- b) La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- c) La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

---

<sup>3</sup>Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. CINTERFOR, es un servicio técnico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creado en 1963, establecido en Montevideo, Uruguay.

<sup>4</sup>Centro de Normalización y Certificación de Competencia Laboral -CONOCER- de México.

La norma de competencia ocurre con relación al mercado de trabajo externo en un sistema de información dinámico de lo que los procesos productivos demandan a los empleados, señalando lo que el individuo sabe hacer, convirtiéndose en elementos orientados hacia un sistema educativo, para mejorar la productividad y el desarrollo de las personas.

En la tabla No. 17 se muestra una norma tipo de competencia laboral, es la forma más conocida de una norma de competencia, usualmente en el modelo inglés y mexicano, y la misma puede variar dependiendo del país, algunos conservan componentes esenciales como los elementos de desempeño, las evidencias y criterios.

**Tabla No. 17**  
**Contenido clásico de una Norma de Competencia**

<b>TÍTULO DE LA UNIDAD:</b> La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos		
<b>TÍTULO DEL ELEMENTO:</b> Lo que un trabajador es capaz de lograr		
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>  Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto, su competencia	<b>EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACIÓN</b>	
	<b>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO</b>	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>DESEMPEÑO DIRECTO</b> Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo</td> <td style="width: 50%;"><b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b> Resultados tangibles usados como evidencia</td> </tr> </table>	<b>DESEMPEÑO DIRECTO</b> Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo
<b>DESEMPEÑO DIRECTO</b> Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	<b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b> Resultados tangibles usados como evidencia	
<b>CAMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPROMISO</b>	
Incluye las diferentes circunstancias –en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional– en las que se desarrolla la competencia.	<p>Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.</p> <p>Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.</p>	

**GUÍA DE EVALUACIÓN**

Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.

Fuente: OIT/CINTERFOR (2008).

**2.8.2.1 Niveles de Competencias laborales**

La definición de niveles de competencia hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral. Es el grado de competencia requerido en las tareas de una ocupación, obteniendo una combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de las tareas.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2013) en el libro Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, establece que los niveles de competencia sirven a las organizaciones para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesita para ser competente en una posición determinada. Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo.

La tabla No. 18 muestra los niveles de competencias laborales, los cuales reflejan condiciones reales de trabajo, con lo que se presentan diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía, para el desempeño de los diferentes puestos dentro de la organización.

TablaNo.18

## Niveles de Competencias Laborales

NIVEL OCUPACIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	PUESTOS
OPERATIVO	1. <i>Básico tradicional</i>	Operarios, Ayudantes Auxiliares
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No calificado</li> <li>• Semicalificado</li> </ul>	
MEDIO	2. <i>Técnico</i>	Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificado</li> <li>• Altamente calificado</li> </ul>	
EJECUTIVO	3. <i>Industrializado</i>	Supervisores, Técnicos medios, Jefe de Unidad o Sección, Coordinadores, Monitores <i>Instructores nivel 1</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico medio</li> <li>• Mandos medios</li> </ul>	
EJECUTIVO	4. <i>Profesional</i>	Jefe de Planta de Producción, Administradores, Jefe de Departamento, <i>Instructores nivel 2</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandos Superiores</li> </ul>	
EJECUTIVO	5. <i>Profesional Especializado</i>	Directores, Gerentes, Subjefes, Jefes de División, Asesores <i>Instructores nivel 3</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivo Alta Gerencia</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia con información de Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- (2003).

En la tabla No. 19 se muestra la descripción de cada nivel según el Modelo Norte de INTECAP, en el cual se detalla los grados de complejidad.

Tabla No. 19

## Descripción de los niveles de Competencias Laborales

## Modelo Norte INTECAP

<b>Nivel 1</b>	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.  Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.
<b>Operativo (Básico tradicional)</b>	
<b>Nivel 2</b>	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o áreas. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el nivel anterior.
<b>Técnico</b>	

<b>Nivel 3</b> <b>Industrializada</b>	Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, o no en la ejecución.
<b>Nivel 4</b> <b>Profesional</b>	Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación planificación de recursos. Autonomía Laboral.
<b>Nivel 5</b> <b>Profesional especializada</b>	Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos y procesos a menudo impredecibles. Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial.

Fuente: Elaboración propia con información de Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- (2003).

### 2.8.3 Fase 3. La Formación por Competencias

En esta fase se hace necesario, que los programas de formación se orienten no sólo a generar competencias mediante la base de las normas técnicas de competencia laboral, sino que también a través de estrategias pedagógicas que sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

La formación por competencias enfrenta el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso para hacer realidad el ideal de la formación continua en los empleados, por lo cual es importante que permita una mayor participación del participante en un proceso formativo, para que decida lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

### **2.8.3.1 Sistema de formación basado en competencias**

La OIT/Cinterfor (2008), establece que un sistema de formación profesional es un arreglo organizativo en el que diferentes actores concurren con ofertas de formación coordinadas en cuanto a su pertinencia, contenido, nivel y calidad; de modo que, en conjunto, logren un efecto mayor en el desarrollo de las capacidades laborales de los trabajadores, que el que obtendrían actuando separadamente.

Asimismo, cuando el sistema acuerda la utilización de normas de competencia laboral para fundamentar la elaboración de programas, la formación, la evaluación y la certificación, entonces se puede distinguir como un sistema normalizado.

Dentro de un sistema de formación por competencias se pueden distinguir tres grandes niveles.

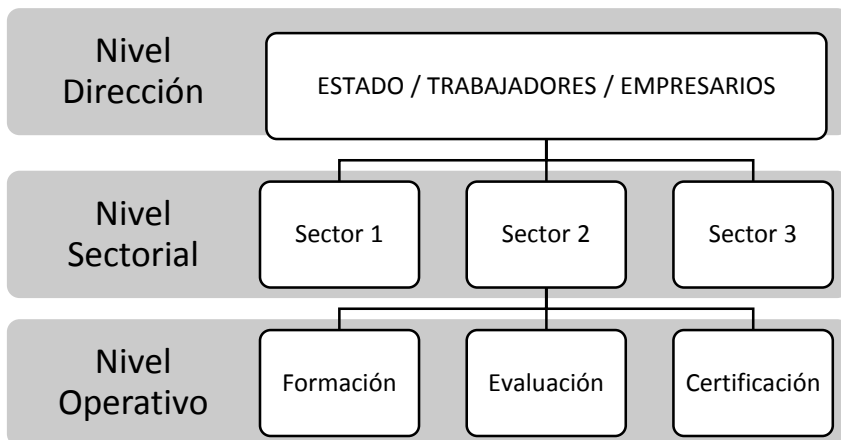
El nivel de dirección en el que funciona un organismo rector, que será el encargado de fijar las políticas y definir los alcances, las prioridades y la asignación de recursos;

El nivel sectorial conformado por organismos sectoriales representativos de la producción y los servicios, estos se pueden encargar de la determinación de las normas de competencia y la coordinación del sistema de formación par aun sector económico específico; y,

El nivel operativo en el cual se llevan a cabo tres funciones clave para el sistema que son la formación, la evaluación de competencias y la certificación.

Aplicando lo anterior, la figura No. 9 muestra la estructura general del Sistema de Formación por Competencias dividido en los niveles anteriormente descritos, de la siguiente manera:

**Figura No. 9**  
**Estructura general del Sistema de Formación**  
**por Competencias**



Fuente: Elaboración propia con información de OIT/Cinterfor (2008)

### 2.8.3.2 Relación entre normas de competencia y diseño curricular

Las normas de competencia son fundamentales en la elaboración de las currícula de formación, en vista que el proceso de elaboración de los mismos a partir de las normas de competencia no es un proceso lineal ni automático. El diseño curricular de un determinado programa no es para entregar todo, sino se trata de identificar lo necesario para lograr el desarrollo de las competencias requeridas.

Irigoin, M. (2002) en el documento Competencia Laboral da la siguiente definición de curriculum:

Entendemos por currículum (o currículum *explícito*) el conjunto intencionado de oportunidades de aprendizaje que se ofrece a una persona o un grupo de personas para un desarrollo determinado. Nos referimos al conjunto *intencionado* de oportunidades de aprendizaje, puesto que existe también, y con mucha fuerza, el que se denomina *currículum oculto o implícito*, constituido por el clima institucional, el estilo de gestión del centro educativo,

las relaciones humanas que producen una determinada convivencia de la cual los estudiantes aprenden. (p. 179)

La OIT/Cinterfor establece que para la ocupación de que se trate, el perfil profesional deberá estar conformado por lo siguiente:

- a) Definición de la ocupación
- b) La competencia general de la ocupación
- c) Unidades de competencia para la ocupación de que se trate
- d) Realizaciones profesionales (elementos de competencia)
- e) Criterios de ejecución y
- f) Capacidades profesionales

### **2.3.3.3 Metodología del diseño curricular**

Para la OIT/Cinterfor (2008) según la ocupación de que se trate, se define su perfil profesional, conformado por la definición de la ocupación, la competencia general de la ocupación, sus unidades de competencia, realizaciones profesionales (elementos de competencia), criterios de ejecución y capacidades profesionales.

Definido el perfil profesional se procede a elaborar los contenidos formativos estableciendo los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos para el desempeño competente de las unidades, para lo cual se toma de base la unidad de competencia, la cual deberá responder a las siguientes preguntas.

- a) ¿Qué tiene que saber el trabajador, para establecer los conocimientos teóricos?
- b) ¿Qué tiene que saber hacer el trabajador para obtener los conocimientos prácticos?
- c) ¿Cómo tiene que saber estar y actuar el trabajador, para precisar las actitudes y comportamientos requeridos?



Luego de desarrollar la estructura de los contenidos formativos en módulos profesionales, se crea el módulo y la unidad, en vista que a una unidad puede corresponderle uno o más módulos profesionales.

La tabla No. 20 muestra una ficha que contiene la definición del módulo profesional, éstos se formulan con el fin de contar con una secuencia de los mismos de forma ordenada cuyo objetivo es el de capacitar para el desempeño de una ocupación.

**Tabla No. 20**  
**Módulo Profesional**

**Definición de módulo profesional**

Es el conjunto de conocimientos profesionales que, estructurados pedagógicamente:

- a. Responden a una etapa significativa del proceso de trabajo;
- b. Representan una fase significativa del proceso de aprendizaje;
- c. Constituyen las unidades básicas para evaluación.

El módulo profesional contiene:

- a. Un objetivo general.
- b. Objetivos específicos.
- c. Contenidos formativos para cada uno de los objetivos específicos.

Fuente: Elaboración propia con información de OIT/Cinterfor(2008).

**2.3.8.4. Programas de formación por competencias**

Las competencias laborales y la formación profesional, a diferencia de los programas académicos tradicionales, puede contar con varios programas formativos, basados en competencias y tener las siguientes características, según se muestra en la tabla No. 21.

**Tabla No. 21**  
**Programas de Formación por Competencias**

<b>Los Programas basados por competencias se caracterizan por:</b>	<b>Según Mertens (1997) citando a Harris, otras características pueden ser:</b>
Enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos.	Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.
Mejorar la relevancia de lo que se aprende.	Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia.
Evitar la fragmentación tradicional de programas academistas.	La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.
Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.	El progreso de los alumnos en el programa es al ritmo de cada uno.
Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas	La instrucción es individualizada al máximo posible.
Favorecer la autonomía de los individuos.	Énfasis puesto en los resultados
Transformar el papel de los docentes hacia una concepción de facilitar y provocar.	Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.
	Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia con información de CINTERFOR (2008).

Los programas basados por competencias a diferencia de los programas tradicionales tienen la posibilidad de una enseñanza individualizada, permitiendo al individuo conectar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación. Asimismo, las pruebas son más apremiantes en virtud que el estándar a alcanzar no es un secreto sino que de antemano es del conocimiento de la persona y eso motiva sus esfuerzos de aprendizaje.

#### **2.8.4 Fase 4. Evaluación de competencias laborales**

El INTECAP (2003) define la evaluación de la competencia laboral, como el proceso mediante el cual se mide, compara y valoriza las competencias que posee el candidato según los requerimientos establecidos en la Norma Técnica de Competencia Laboral o Carta de Competencia Laboral o Carta de Competencia Laboral o Carta de Competencias determinado, no importando si las mismas han sido obtenidas a través de un proceso formativo o producto de la experiencia previa.

Antes de realizar la evaluación por competencias, el Modelo Norte indica que debe considerarse los siguientes aspectos:

- a) Es necesario para el proceso de evaluación de las competencias laborales haber culminado satisfactoriamente el proceso de identificación de las funciones y competencias laborales, por tanto, disponer de un documento en donde se establezca los criterios y otra información relevante para la evaluación.
- b) Es necesario contar con instrumentos de evaluación, para que esté estandarizado los aspectos que se evaluarán. Por tanto, es necesario haber culminado satisfactoriamente el proceso de diseño de los instrumentos de evaluación.
- c) Es necesario tener la logística que permita orientar, proporcionar información confiable y apoyar a los aspirantes al proceso de evaluación y certificación laboral
- d) Es necesario tener regulado quienes van a actuar como evaluadores, así como, certificado de que estas personas poseen las competencias para evaluar a los aspirantes a la certificación.
- e) Es necesario tener definido y acreditado que infraestructura y estructura están preparadas para ser Centros Evaluadores.

#### **2.8.4.1 Principios del proceso de evaluación de competencias**

El Sistema de Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral del INTECAP (2003), señala que los principios básicos a aplicar en un proceso de evaluación por competencias laborales son:

- a) Transparencia

- b) Validez
- c) Confiabilidad
- d) Verificabilidad
- e) Flexibilidad
- f) Simplicidad

El objetivo de estos principios es que el proceso de evaluación sea confiable y transparente que no permita que los resultados sean manipulados o alterados con el fin de favorecer o perjudicar al individuo que se está evaluando.

#### **2.8.4.2 Técnicas para evaluar competencias laborales**

El INTECAP (2008) de igual manera define las siguientes técnicas a realizar para la recopilación de evidencias:

- a) Observación directa en el sitio de trabajo
- b) Valoración del producto
- c) La simulación de situaciones y
- d) La formulación de preguntas

Dependerá de la técnica a utilizar que el candidato y el evaluador desarrollen una serie de actividades con el fin de obtener las evidencias y garantizar que el candidato demuestre que posee la competencia para la que fue sometido a evaluación.

#### **2.8.4.3 Métodos de recolección de evidencias**

La OIT/Cinterfor (2008), establece que dentro de los métodos de recolección de evidencias a utilizar se encuentran los siguientes:

- a) Preguntas orales
- b) Preguntas escritas
- c) Observación del desempeño
- d) Simulacros asignación de tareas

- e) Productos del trabajo
- f) Portafolio o carpeta de evidencias

Luego que ya se ha definido las técnicas y métodos a utilizar, el evaluador deberá preparar los instrumentos y demás elementos necesarios a emplear, para iniciar con la recolección de evidencias, para determinar a través de la valoración la competencia del candidato.

#### **2.8.4.4 Evaluación por competencias y evaluación tradicional**

Existen diferencias entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias, para determinar las mismas, se describe a continuación en que consiste cada una:

##### **a) Evaluación tradicional**

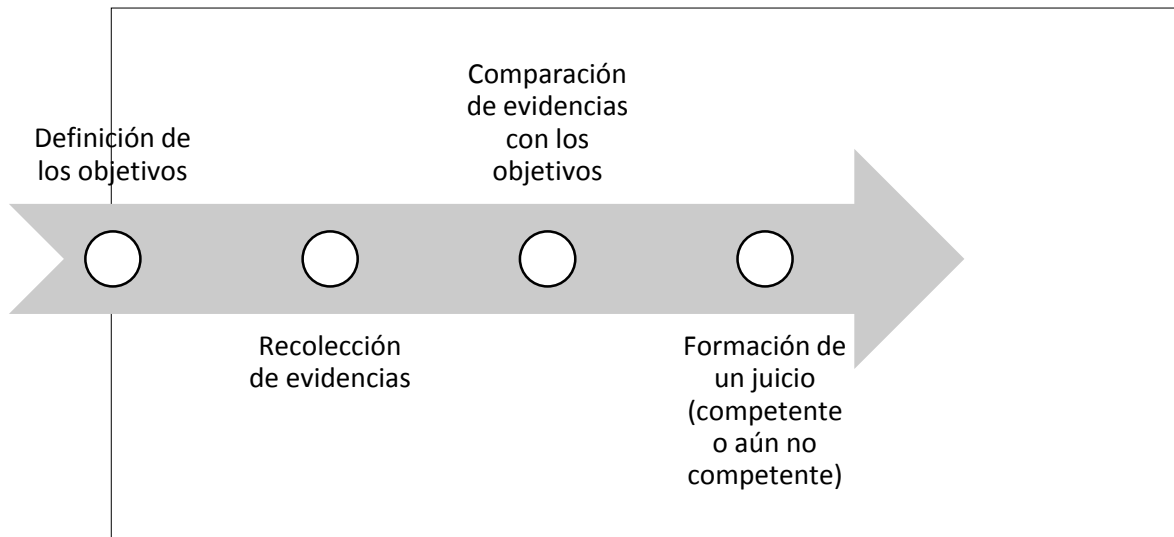
La evaluación tradicional se circunscribe a apreciar el nivel de dominio de los conocimientos declarativos y procedimentales específicos de una tarea. Este tipo de evaluación se caracteriza por evaluar una tarea puntual en un momento determinado, no toma en cuenta el potencial del evaluado ya es cuantitativa, por lo regular el evaluado no sabe con exactitud la forma en que fue evaluado y el porque del resultado de la nota satisfactoria o no.

##### **b) Evaluación por competencias**

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes convencionales, sino es la base a utilizar para la certificación de competencias y se realiza mediante un proceso para recopilar evidencias de desempeño y conocimientos de un individuo en relación con una norma de competencia laboral ya establecida.

En la figura No. 10 se grafica los pasos a seguir en la evaluación por competencias, que a diferencia de la evaluación tradicional, ésta inicia con la definición de los objetivos para luego recopila evidencias del saber y del saber-hacer del individuo en un puesto determinado para al final emitir un juicio si el mismo es competente o no.

**Figura No. 10**  
**Proceso de evaluación de competencias**



Fuente: Elaboración propia con información de OIT/Cinterfor (2008).

A diferencia de la evaluación tradicional, la evaluación por competencias se realiza por medio de un proceso más objetivo y especializado en el cual se fortalecen las debilidades y se compensa las capacidades finalizando con la certificación de las competencias evaluadas.

La OIT/Cinterfor (2008), establece que la evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes, es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable, tanto para el trabajador, como del empleador.

La tabla No. 22 muestra la diferencia entre las características de la evaluación tradicional y de la evaluación por competencias:

**Tabla No. 22**  
**Características de la evaluación tradicional**  
**y la evaluación por competencias**

<b>Característica de la evaluación tradicional</b>	<b>Características de la evaluación en base a Competencias</b>
Evaluación asociada a un curso o programa.	Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
Partes del programa se evalúan a partir de las materias.	Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
Partes del programa se incluyen en el examen final.	La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.
Aprobación basada en escalas de puntos.	Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
No se conocen las preguntas.	Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
Se realiza en tiempos definidos.	No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
Utiliza comparaciones estadísticas	No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
	Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el “reconocimiento de aprendizajes previos”.
	Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.
	Es la base para la certificación de la competencia laboral del trabajador

Fuente: Elaboración propia con información de OIT/Cinterfor (2008).

La evaluación por competencias se caracteriza de la tradicional en virtud que busca mejorar el desempeño del individuo, va más allá de una nota final, sino que desarrolla las habilidades y capacidades de los evaluados y les otorga una certificación para comprobar el conocimiento que tienen y la habilidad con que realizan su trabajo.

### 2.8.4.5 Evidencia

Es un conjunto de elementos tangibles que permiten demostrar que se ha logrado cubrir de manera satisfactoria un requerimiento o un criterio específico de desempeño, una competencia o bien el resultado de una aprendizaje.

En la tabla No. 23 se describe en que consiste la evidencia de conocimiento y la evidencia de desempeño y que evalúa al final cada una.

**Tabla No. 23**  
**Tipos de evidencias**

<b>Evidencia de Conocimiento</b>	Incluye el conocimiento de lo que tiene que hacerse, cómo debe hacerse, por qué debe hacerse y lo que tendría que hacerse si las condiciones cambian. Implica conocimiento de teorías, principios y habilidades de orden cognitivo.	<i>Evalúa Conocimiento</i>
<b>Evidencia de Desempeño</b>	Es el comportamiento en condiciones específicas, de modo que se puede inferir que el desempeño esperado se ha logrado de manera definitiva. En este desempeño debe hacerse evidente el dominio del conocimiento.	<i>Evalúa Competencias</i>

Fuente: Elaboración propia con información de Argueta (2012).

Las diferentes evidencias evalúan el nivel que tiene un individuo en relación al conocimiento y las competencias con que cuenta, para desarrollar determinada actividad, por lo cual deben realizarse diferentes pruebas que comprueben el saber y el hacer de la persona.

Las evidencias juegan un papel muy importante en la evaluación por competencias laborales, lo cual radica en los siguientes elementos:

- a) Demuestran el grado de alcance de la competencia.
- b) Documentan la experiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- c) Conforman el portafolio del alumno.



- d) Son un insumo importante en el proceso de mejoramiento continuo y en la investigación académica.

### **2.8.5 Fase 5. Certificación de competencias**

La Certificación de competencias es la última fase para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias Laborales, se puede definir como el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada y evaluada de una persona, para realizar una actividad laboral normalizada. Es una constancia sobre una competencia demostrada a través de un certificado como garantía de calidad acerca de lo que el empleado es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello, dicho reconocimiento es otorgado por un Organismo Certificador.

En España el INEM<sup>5</sup> (1995) define la certificación como la expedición de un certificado por parte de las autoridades laborales, organismos de formación o personas autorizadas que acreditan que un trabajador es capaz de aplicar los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos necesarios para el ejercicio de una actividad profesional concreta.

Algunas características de la certificación de competencias son:

- a) Se realiza en un marco ocupacional coherente.
- b) Requiere un marco de legitimidad y valoración del certificado.
- c) Debe llevarse a cabo con un mecanismo sencillo.
- d) Tener legitimidad y credibilidad.
- e) Facilitar la transparencia.
- f) Permitir la configuración del concepto de aprendizaje permanente.

Según el sistema de certificación de que se trate, la certificación de competencias laborales puede ser extendida por Instituciones de formación profesional en la que

---

<sup>5</sup>Instituto Nacional de Empleo -INEM-.

ha cursado los programas formativos o donde ha demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado, también puede ser un organismo independiente dedicado a la certificación de competencias. Para Latinoamérica existen los siguientes Organismos Certificadores:

- a) Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) – Uruguay.
- b) Consejo Nacional de Normalización y Certificación (CONOCER) – México.
- c) Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales (Chile Valora) – Chile.
- d) Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) – Colombia.
- e) Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) – Costa Rica.
- f) *Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) – Guatemala.*
- g) Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC) – Brasil.
- h) Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) – El Salvador.

La tabla No. 24 muestra los beneficios de la certificación de competencias laborales las cuales están referidas fundamentalmente al trabajador, a las organizaciones y a los oferentes de formación.

**Tabla No. 24**  
**Beneficios de la certificación de competencias laborales**

<b>Para el empleado</b>	<b>Para las Instituciones y empresas</b>
Ser reconocida socialmente la competencia que ha adquirida en el ejercicio laboral.	Armonizar en las organizaciones, la certificación del sistema de calidad, del producto y de la competencia laboral de los recursos humanos, variables de un sistema integral de calidad.
Adquirir y desarrollar habilidades que le permiten adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales para desempeñarse en su trabajo con la competencia esperada.	Proporcionar elementos fundamentales para la gestión del recurso humano, la optimización de los procesos de contratación, concentración de recursos financieros para el desarrollo personal y

	técnico, y para el desarrollo de políticas laborales y salariales.
Transferir su competencia laboral, dentro de un mismo proceso productivo, entre empresas, subsectores y actividades laborales.	Identificar necesidades de capacitación al interior de las empresas, optimización de inversión puesto que la respuesta de mejoramiento, son planes reales ante necesidades reales.
Identificar su situación frente al mercado laboral y orientar así la búsqueda de empleo.	Reducir en las empresas, los costos y oportunidad de los procesos para la formulación del plan personal de competencias.
Identificar qué competencia debe adquirir y desarrollar y generar oportunidades de aprendizaje permanente a lo largo de su vida.	Armonizar las necesidades del empleador con las competencias certificadas en una persona.
Mayores posibilidades de vinculación laboral y/o de promociones.	Promover el incremento de la productividad y competitividad de las empresas mediante el mejoramiento permanente y continuo de la competencia de los recursos humanos.
	Armonizar en las organizaciones, la certificación del sistema de calidad, del producto y de la competencia laboral de los recursos humanos, variables de un sistema integral de calidad.

Fuente: Elaboración propia con información de -SENA- (2012)

Como muestra la tabla anterior la certificación beneficia tanto al empleado como a la organización, permitiendo alcanzar los objetivos de la empresa y motivar al empleado a mejorar sus competencias.

### 2.8.5.1 Principios de la certificación de competencias

El Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (2015), establece como principios que lo rigen los siguientes:

- a) Voluntariedad (acto de voluntad de ambas partes, empresa y empleado)
- b) Imparcialidad (otorgada por el Órgano Certificador, acreditado a base de metodologías y procedimientos comunes)
- c) Orientación a la demanda (valor del certificado radica en el reconocimiento que el mercado laboral le otorgue)

- d) Separación (de la función de capacitación y la certificación)

Estos principios son básicos para darle mayor credibilidad al proceso de certificación de competencias laborales, de manera objetiva y transparente y como consecuencia ambas partes estarán satisfechas con los resultados obtenidos.

### **2.8.5.2 Importancia de la certificación de competencias laborales**

La certificación es significativa para todos sin importar el modelo económico que se adopte, según Argueta (2012) la importancia de la certificación de competencias laborales radica en los siguientes aspectos:

- a) Es un mecanismo de control y validación de las competencias adquiridas por los trabajadores en cualquier profesión.
- b) Garantiza la autenticidad y la capacidad profesional.
- c) Garantiza la actualización del trabajador, en los distintos niveles organizacionales en que se desempeña.
- d) Constituye una herramienta orientada a cerrar la brecha existente entre la oferta de formación y las necesidades de los empleados.
- e) Representa una evaluación más uniforme y justa del trabajador.
- f) Contribuye a la reducción de desigualdades para evitar discriminación.
- g) Tratamiento más apropiado a las diversidades en el mercado de trabajo que ofrecen las Organizaciones.
- h) Moviliza el conjunto de conocimientos y saberes entre el ámbito educativo y el ámbito laboral para las Organizaciones.
- i) Garantiza el acceso a certificaciones equitativas que tengan en cuenta las múltiples diferencias de origen, desarrollo y formación.

La certificación le da al trabajador un agregado en su preparación académica y experiencia laboral, permitiéndole crecer profesionalmente y optar a mejores puestos de trabajo, de igual manera le permite a las Organizaciones contar con personal mejor calificado.

### **2.8.5.3 Expectativas ante la certificación de competencia**

Para Argueta (2012), la certificación de competencias laborales genera diversas expectativas, derivado de que en su proceso, beneficia a ambas partes institución-trabajador.

- a) La equidad que necesita promover en cuanto a las oportunidades de acceso de las personas, en vista que en dicho sistema priva la tenencia de las competencias para optar a oportunidades de ocupación.
- b) El empleo como variable macroeconómica, haciendo accesibles distintas oportunidades a personas que por una u otra razón no han tenido acceso a procesos de formación dentro del sistema educativo.
- c) La transparencia, debido a que el proceso de certificación de competencias laborales implica la participación de distintos actores que se constituyen en garantes del mismo.
- d) Les permite lograr mejoras en cuando a su productividad, por tanto con un empleado certificado pueden ahorrar costos de capacitación laboral; asimismo, les permite una mejor utilización de los recursos lo que contribuye a mejorar el servicio que prestan a sus usuarios.

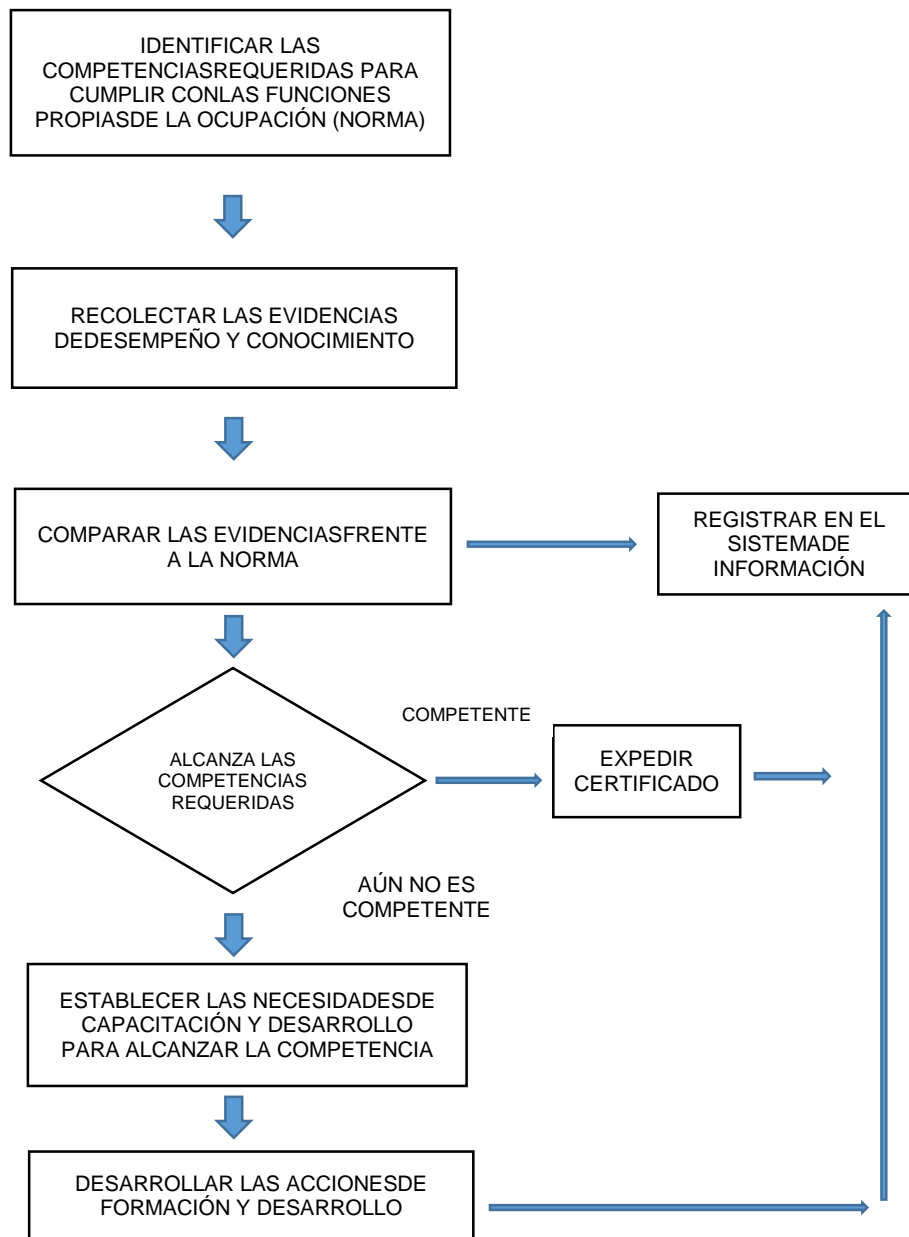
### **2.8.5.4 Proceso de evaluación de competencias**

Para realizar la evaluación de competencias laborales, es necesario contar con una norma de competencia, la cual ha sido definida en la fase 2 Estandarización o normalización de competencias.

La figura No. 11 muestra los pasos a seguir en el proceso de evaluación de competencias una vez haya sido ya definida la norma de competencias:

Figura No. 11

## Proceso de evaluación de competencias



Fuente: Elaboración propia con información de OIT/Cinterfor(2008).

### 2.8.5.5 Matriz de evaluación

El INTECAP (2008) presenta una metodología diseñada para poder distinguir las diferentes competencias (conocimiento, habilidad, destreza y actitud). La distinción entre cada una es clave al momento de escoger o diseñar los instrumentos de evaluación, ya que existen varios métodos de evaluación asociados o relacionados. La tabla No. 25 muestra una guía para la selección de métodos de evaluación:

**Tabla No. 25**  
**Guía para la elección de instrumentos de evaluación,**  
**según el tipo de competencias**

<b>Tipo de Competencias</b>	<b>Instrumento/técnicas/requerimientos</b>
<i>Conocimientos</i>	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de conocimientos</li> <li>• Entrevista técnica</li> <li>• Certificación de entrenamiento</li> </ul>
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación de educación superior</li> <li>• Certificación de capacitación</li> <li>• Entrevistas de conocimientos generales</li> </ul>
<i>Destrezas y habilidades</i>	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares</li> <li>• Entrevista de eventos conductuales</li> <li>• Entrevista situacionales</li> <li>• Simulaciones de alta y baja fidelidad</li> <li>• Centros de evaluación</li> </ul>
<i>Capacidades y aptitudes</i>	
4. Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de inteligencia y aptitudes</li> </ul>
5. Capacidades psicomotoras, físicas y sensoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física</li> </ul>
<i>Personalidad</i>	
6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios de personalidad</li> <li>• Entrevistas psicológicas</li> </ul>
<i>Otras características</i>	
7. Motivación, actitudes, intereses, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios específicos</li> <li>• Entrevistas específicas</li> <li>• Encuestas biográficas (bidatos)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información del Libro Gestión por Competencia Laboral INTECAP (2008)

Finalizadas las cinco fases para la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales, se espera obtener de cada una los siguientes productos tal como lo muestra la figura No. 12:

**Figura No. 12**  
**Productos por Fases**

<b>No.</b>	<b>FASE</b>	<b>PRODUCTO FINAL</b>
1.	Identificación	Perfil de competencias
2.	Normalización	Norma de competencia laboral
3.	Formación	Curricula basada en competencias
4.	Evaluación	Competente, no competente
5.	Certificación	Certificado de competencia laboral

Fuente: Argueta, M (2012) Proyecto de Fortalecimiento del Servicio Civil en Guatemala

## **2.9 Inventario, Diccionario o Directorio de Competencias**

El Inventario, Directorio o Diccionario tal como algunos autores le denominan, es un instrumento que contiene la definición, tipo y nivel de las distintas competencias laborales, establecidas en los perfiles de puestos ubicados dentro de una estructura administrativa de una organización.

El Diccionario de Competencias aporta una serie de ventajas en la implantación de una Modelo de Gestión por Competencias Laborales, por ejemplo:

- a) Reduce tiempo y esfuerzo en el proceso de implementar la gestión por competencias.
- b) Trabaja sobre situaciones reales, evita especulaciones y discusiones metodológicas.



- c) Favorece un enfoque proactivo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- d) Provoca el proceso de análisis de cuál sería el diseño de los puestos en términos de competencias para dar respuesta a los objetivos planteados por la organización.

Según Alles, M. (2007) el diccionario de competencias es un documento que contiene las competencias laborales definidas y la tabla evaluación con el fin de puntualizar el comportamiento que se espera del personal de la organización, el mismo es elaborado según las necesidades de la misma.

El diccionario debe contar con el siguiente contenido:

- a) Valores de la organización
- b) Competencias generales
- c) Competencias específicas por puestos y por niveles

Cada competencia debe contar con un rango de 4 grados:

- a) Alto/superior
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Mínimo /insatisfactorio

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación. Según Hernández Sampieri (1999) En una investigación se puede incluir elementos de diferentes tipos de estudio, y para la presente investigación se utilizaron los tipos exploratoria, descriptiva y explicativa.

La exploratoria, presenta los antecedentes y contexto histórico sobre el contenido de la investigación, luego se realizó la descriptiva para medir los conceptos, variables de la misma, y a través de la encuesta se obtuvo información acerca del tema en cuestión, y termina con la explicativa para responder a la interrogante sobre el tema principal sobre la implementación de Modelos de Gestión por Competencias y sus efectos en la calidad del servicio público.

#### **3.1 Definición del problema**

La Administración Pública de Guatemala, afronta serios rezagos que van desde una Ley de Servicio Civil que data desde más de cuarenta años de funcionamiento y que actualmente no contribuye a eficientar la relación entre esa administración y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual está contribuyendo a una crisis generalizada en la prestación de los servicios públicos que demanda la población guatemalteca para convivir en una sociedad de paz.

En ese sentido y de cara a las crecientes demandas insatisfechas que vive la población, las instituciones gubernamentales al mismo tiempo presentan serias debilidades y deficiencias en el cumplimiento de sus funciones, lo que ha generado incapacidad en los procesos de gestión por el bajo desempeño de los servidores públicos, así como la demanda de servicios públicos de calidad por parte de los ciudadanos.

Al respecto cabe destacar que las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, tradicionalmente se han caracterizado porque los

procesos de capacitación y formación de sus servidores no han alcanzado niveles de mayor satisfacción, lo cual viene generando efectos negativos en el desempeño laboral de los servidores públicos. Ante tal situación también debe agregar la falta de políticas públicas que se orienten a generar servidores públicos motivados para lograr un mejor desempeño laboral y perciban beneficios salariales acorde a su desempeño, así como fomentar la carrera administrativa, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia del empleado público en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.

Por lo cual es necesario fortalecer la administración pública del país, a través de la gestión por competencias laborales, la cual consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Dentro de la problemática del bajo desempeño de los servidores públicos se ha determinado que dentro del personal que trabaja en las Instituciones del Gobierno Central, hay trabajadores que fueron contratados sin cumplir los requisitos que establece el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos para los Ministerios de Estado y Secretarías de la Presidencia de la República y aquellas entidades descentralizadas que no cuentan con disposiciones propias en materia de administración de personal, en virtud de que prevalecen los intereses políticos y económicos antes que los Institucionales.

El Estado tiene la característica que otorgan estabilidad laboral a través del renglón de gasto 011 Personal permanente, ante tal beneficio los servidores públicos dejan de profesionalizarse acomodándose al puesto que ocupan sin tener como meta la actualización y mejora de las tareas que realiza en su lugar de trabajo, caso contrario también existe personal que durante los años de trabajo laborado ha culminado sus estudios académicos a nivel universitario, convirtiéndose en personal

sobre calificado ocupando puestos de bajo perfil, quienes no tienen la oportunidad de ascender a falta de políticas en la carrera administrativa.

También se da la situación del personal que asciende dentro de la Institución sin contar con un título profesional a nivel de Licenciatura, sino que solo cuenta con la experiencia adquirida a través de los años que ha laborado dentro de una Institución, lo que lo deja en desventaja ante el servidor que se ha profesionalizado académicamente, en virtud que no cuenta con las herramientas técnicas, académicas y tecnológicas que otorga la educación superior.

A esto se suma los casos en que dentro de las Instituciones los servidores públicos no tienen clara cuáles son sus funciones, debido a la falta de manuales administrativos actualizados que vayan en relación a la realidad de las funciones de las Instituciones y definan las competencias idóneas para desempeñar un puesto de trabajo.

También es importante mencionar la ausencia de programas de capacitación para los trabajadores que tengan como objetivo mejorar las competencias en los puestos de trabajo, así como obtener nuevas competencias para el mejor desempeño de sus tareas.

Todo lo anterior se ve reflejado en el deficiente desempeño de los servidores públicos y la falta de calidad en los servicios que brindan las Instituciones a la población en general.

El Modelo de Gestión por competencias laborales, es una alternativa para mejorar el desempeño de los servidores públicos en virtud que es un proceso formal que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de una Institución.

Este tipo de modelos permiten transparentar los procesos de selección y reclutamiento de personal, las evaluaciones de desempeño así como los ascensos dentro de la carrera administrativa.

¿Si la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales contribuye a mejorar el desempeño de los servidores públicos de las Instituciones de gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil?

Entre los elementos que integran el problema se dio a conocer si las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo bajo el Régimen de Servicio Civil, conocen los Modelos de Gestión por competencias.

Por lo cual se debía determinar lo siguiente:

¿Qué relación existe entre la aplicación de un modelo de gestión por competencias y el desempeño de los servidores públicos?

¿Qué nivel de conocimiento poseen los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, en relación a la teoría de modelos de gestión por competencias?

El punto de vista aplicado para la presente investigación fue el de Administración de Recursos Humanos.

La delimitación del problema fijo como unidad de análisis, las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil. Asimismo, se analizó el período de investigación comprendido durante los años 2012 al 2015; y el ámbito geográfico se fijó en el Departamento de Guatemala.

### **3.2 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines que se pretenden alcanzar con la investigación relacionada con: "Modelo de Gestión por competencias laborales para

las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo”.

### **3.2.1 Objetivo general**

Evaluar si la implementación del Modelo de Gestión por competencias laborales, en las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo, constituye una alternativa apropiada para mejorar la eficiencia del servidor público en el desempeño de sus tareas.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar si los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo tienen conocimientos sobre la teoría y aplicación de Modelos de Gestión por competencias laborales.
- b. Establecer las competencias laborales para los puestos de las Series del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo de acuerdo al nivel de ocupación.
- c. Proponer el lineamiento marco de las competencias laborales para los servidores públicos.

### **3.3 Hipótesis**

El Modelo de Gestión por competencias laborales es una herramienta apropiada como alternativa para mejorar la eficiencia de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas.

### 3.3.1 Hipótesis Nula

El Modelo de Gestión por competencias laborales no es una herramienta apropiada como alternativa para mejorar la eficiencia de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas.

### 3.3.2 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis, es la siguiente:

- a. Las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil.
- b. Cantidad de Directores de Recursos Humanos que consideran que los Modelos de Gestión por Competencias contribuyen a mejorar el desempeño en los servidores públicos.
- c. Identificar las competencias específicas para el servidor público.

#### 3.3.2.1 Variable independiente:

#### Modelos de Gestión por competencias laborales

**Tabla No.26**

#### Variable independiente

Concepto	Indicador	Medio de Verificación
Es un modelo que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la institución.	Competencias para los servidores públicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Formación de competencias.</li> <li>b. Certificación de competencias.</li> <li>c. Normas y evaluación de competencia laboral.</li> <li>d. Evaluación de competencia.</li> </ol>

Fuente. Elaboración propia

### 3.3.2.2 Variable dependiente:

**La mejora de la eficiencia de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas depende de la existencia de un Modelo de Gestión por competencias laborales**

**Tabla No. 27**

#### **Variable dependiente**

<b>Concepto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
<p>La eficiencia es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.</p> <p>La eficiencia muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor adecuada.</p>	Evaluación del desempeño	<p>a. Plan de desarrollo individual.</p> <p>b. Evaluaciones del desempeño anual y extraordinaria.</p>

Fuente. Elaboración propia

### **3.4 Método científico**

Es el modo ordenado de proceder para el conocimiento de la verdad, en el ámbito de determinada disciplina científica. Un conjunto sistemático de criterios de acción y de normas que orientan el proceso de investigación.

En esta investigación se aplicó el método científico en las siguientes fases:

Indagatoria o Expositiva, a través del proceso de recolección de información directamente de las fuentes primarias como las encuestas y secundarias como los libros y textos.



Demostrativa, se utilizó para demostrar la validez de la hipótesis planteada y si los datos corresponden a la realidad.

Explicativa, por medio de los procesos de conceptualización y generalización que será expuesta en el informe final.

Además del Método científico se manejó para el análisis e interpretación de la información recabada la siguiente información:

### **3.5 Unidad de análisis**

La investigación se realizó con información de 40 Instituciones del gobierno central que están bajo el Régimen de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo.

### **3.6 Población**

El universo total lo conforman 42 Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo el Régimen de Servicio Civil, sin embargo no se tomaron en cuenta dos de ellas en vista que una quedó suspendida para el año 2016 y la otra se rige parcialmente, siendo éstas la Comisión para la Transparencia - COPRET- y la Procuraduría General de la Nación.

Población: Es la colección de datos que corresponde a las características de la totalidad de individuos, objetos, cosas o valores en un proceso de investigación. La misma puede ser finita e infinita

- a) Población Finita: Consta de un número determinado de elementos, susceptible a ser contados.
- b) Población Infinita: Tiene un número indeterminado de elementos, los cuales no pueden ser contados.

Para la presente investigación se consideró una población finita, razón por la cual se aplicó el método de muestreo en virtud que se tomó en cuenta toda las

Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil.

### **3.7 Método deductivo**

Es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de afirmaciones generales ya presentadas. En otras palabras es aquel que de lo general va a lo particular.

Este método se aplicó al estudiar de forma general en qué consisten los Modelos de Gestión por Competencias, así como las Competencias Laborales para determinar las dimensiones estratégicas y definir cada una de las competencias laborales que conforman las dimensiones a desarrollar, para la implementación de un modelo de gestión por competencias laborales que compruebe la hipótesis de la presente investigación.

### **3.8 Tipo de Investigación:**

#### **3.8.1 Investigación Exploratoria**

Como el nombre lo indica, busca examinar un tema que no ha sido estudiado o que se ha estudiado muy poco con miras a ampliar la información que se tiene sobre el tema, y tener un panorama más amplio de la situación permitiendo determinar con mayor claridad investigaciones posteriores.

#### **3.8.2 Investigación Descriptiva**

Refiere o narra características y propiedades de un objeto, sujeto o situación específica, sin emplear juicios de valor y en procura de altos niveles de objetividad.

### 3.8.3 Investigación Explicativa

Se orientan a dar respuesta a las causas de eventos y situaciones de tipo social o físico explicando por qué ocurre y las condiciones en que se da.

### 3.9 Tipo de Enfoque

**Enfoque Cualitativo:** Parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales.

### 3.10 Método de análisis

Para la presente investigación se utilizó como método de análisis el Método comparativo.

**Comparativo:** Procedimiento de la comparación sistemática de casos de análisis que en su mayoría se aplica con fines de generalización empírica y de la verificación de hipótesis.

El método comparativo sirvió para analizar que si los Directores de Recursos Humanos conocen la teoría de Métodos de Gestión por competencias laborales y comparar las competencias laborales idóneas para evaluar a sus candidatos.

También se tomó como marco de referencia el estudio realizado en el Régimen de Servicio Civil Costarricense, el cual tiene establecido un Modelo de Gestión del Potencial Humano, basado en el enfoque por competencias, las cuales contienen una serie de características personales, éstas competencias se delimitaron dentro de cinco dimensiones.

### **3.11 Fuentes de información**

Según el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias.

#### **3.11.1 Las fuentes primarias**

Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Para la presente investigación se tomó como referencia el estudio realizado en el año 2012 sobre Proyecto de Fortalecimiento del Servicio Civil en Guatemala, el cual fue financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo -AECID-

#### **3.11.2 Las fuentes secundarias**

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Como fuentes secundarias se consultaron tesis a nivel postgrado, documentos elaborados por expertos en el tema de competencias laborales y libros relacionados con el tema.

### **3.12 Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación documental y de campo para la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

#### **3.12.1 Técnicas de investigación documental**

Se realizó a través de la revisión de la bibliografía recopilada, utilizando las técnicas de fichaje, subrayado, resumen y mapas conceptuales.

#### **3.12.2 Técnicas de investigación de campo**

a) Entrevista dirigida

Se realizó a profesionales en el tema, a quienes se entrevistó a través de un cuestionario elaborado con preguntas relacionadas con el tema.

b) Encuesta

Esta se llevó a cabo a través de una encuesta entre los Directores de Recursos Humanos, por medio de boletas elaboradas para recopilar la información necesaria.

c) Bibliográfica

Se consultó bibliografía y páginas electrónicas relacionadas con el tema.

### **3.13 Instrumentos**

Para la realización de la investigación se utilizaron los instrumentos siguientes:

a. Cuestionarios y encuestas

b. Cuadros de vaciado de información

c. Fichas de estudio de tipo bibliográficas sobre libros consultados y leyes, hemerográficas que se refieren a documentos y revistas consultadas sobre el tema de investigación y de página electrónica, las páginas web visitadas de donde se obtuvo información para la investigación.

### **3.14 Procedimiento**

a. Se solicitó el listado de los Directores de Recursos Humanos de los Ministerios, Secretarías y otras entidades que están bajo el Régimen de Servicio Civil.

b. Se elaboró la boleta y el cuestionario, tanto para la encuesta como para la entrevista a profundidad.

- c. Se les entregó a los Directores la boleta de la encuesta para recabar información útil para la investigación.
- d. Se realizaron las entrevistas a profundidad a los expertos.
- e. Se realizó el vaciado de la información de las encuestas y entrevistas realizadas.
- f. Se verificó los resultados de las encuestas y entrevistas.
- g. Se tabularon los resultados de ambos instrumentos y se presentaron a través de gráficas.
- h. Se elaboró una matriz descriptiva con las respuestas de los expertos.
- i. Se analizaron los resultados obtenidos.
- j. Por último se redactaron las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos.

## **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente estudio se desarrolló a través del Método Deductivo, indicando cómo surge el Régimen de Servicio Civil en nuestro país y como está dividido dentro de la estructura del Estado de Guatemala; asimismo, se determinó como través de la Oficina Nacional de Servicio Civil, se administra el recurso humano de las Instituciones del gobierno central, luego a través de la investigación de tipo exploratoria se determinó que ha sido muy poco lo investigado sobre el uso de Modelos de Gestión por competencias laborales en la administración pública, tema que está contenido en la visión y la misión de la ONSEC, ente rector de la gestión de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo, asimismo, la investigación es descriptiva en virtud que narra los inicios y progreso del Servicio Civil en el Organismo Ejecutivo, así como sus características y por último es explicativa porque indica las causas porque es importante el uso de modelos que evalúen las competencias laborales a los servidores públicos, con el fin de mejorar la eficiencia en el desempeño de su trabajo.

Lo anterior permitió la comprobación, análisis y discusión de los resultados obtenidos en relación a los objetivos específicos planteados en el Plan de Investigación, los cuales están definidos de la siguiente manera:

### **4.1 Componentes**

Los componentes a describir en el presente estudio van relacionados con los objetivos específicos planteados en la investigación, y tiene como fin evaluar si la implementación del Modelo de Gestión por competencias laborales, en las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo, constituye una alternativa apropiada para mejorar la eficiencia del servidor público en la realización de sus tareas.

La unidad de análisis se enfocó a las cuarenta (40) Instituciones del gobierno central de Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil, para lo cual se encuestó a los Directores de Recursos Humanos y a cuatro (04) Expertos sobre el tema de Modelos de Gestión por competencias laborales aplicado al Servicio Civil de Organismo Ejecutivo.

**a. Objetivo**

Evaluar si la implementación del Modelo de Gestión por competencias laborales, en las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo, constituye una alternativa apropiada para mejorar la eficiencia del servidor público en el desempeño de sus tareas.

**b. Técnica**

El enfoque que se le dio al presente estudio fue cualitativo porque se utilizaron métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observación para la comprobación de la hipótesis. Las fuentes primarias y secundarias sirvieron para reforzar la teoría a través de la consulta de varios autores sobre el tema de Gestión por Competencias Laborales, revistas y documentos relacionados con el tema de Servicio Civil y Modelos de Gestión por competencias laborales.

Por último se utilizaron las técnicas de entrevista a profundidad con los expertos a través de nueve (09) preguntas directas sobre el tema de Modelos de Gestión de Competencias y su relación con la calidad de los servicios que brindan las Instituciones del Organismo Ejecutivo; asimismo, se realizó una encuesta entre los Directores de Recursos Humanos, para determinar si estaban familiarizados con el tema de Modelos de Gestión por competencias laborales y su implementación en la contratación de personal para las Instituciones del gobierno central.



### **c. Tipología del informante clave**

Se seleccionó a cuatro expertos en el tema de Competencias Laborales que se han desempeñado en diferentes Instituciones del Organismo Ejecutivo, quienes tienen el mismo nivel de conocimiento y mantienen permanente comunicación institucional en vista que se encuentran trabajando en el proyecto de fortalecimiento del Servicio Civil. La tipología de la entrevista está definida por las preguntas: ¿Modelos de Gestión de Competencia que conoce, qué Modelo funcionaría para el Organismo Ejecutivo, en qué consiste la implementación de un Modelo de Gestión de Competencias, qué beneficios proporciona el uso de un Modelo tanto a las Instituciones como a los empleados, cómo perciben los empleados la certificación por competencias laborales, qué impacto tiene el proceso de certificación en el desempeño laboral y en la calidad de los servicios públicos, y qué relación existe entre la aplicación de un Modelo de Gestión por competencias y el desempeño de los servidores públicos de las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo?

### **d. Técnicas e instrumentos**

Las técnicas e instrumentos utilizadas fueron la encuesta a los Directores de Recursos Humanos y la entrevista a profundidad a Expertos. El cuestionario fue estructurado con preguntas de respuesta libre y la encuesta con preguntas cerradas y de ponderación.

Los instrumentos diseñados con preguntas abiertas, cerradas y de ponderación, permitieron obtener valores relevantes sobre los aspectos de estudio: conocimientos, aplicación y utilización de Modelos de Gestión por competencias laborales para mejorar la eficiencia de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas en su puesto de trabajo, así como las competencias laborales para el servidor público y la ponderación para cada una.

## e. Procesamiento

El procesamiento de la información es la parte fundamental del estudio que tiene como fin interpretar de forma cualitativa los conocimientos, aplicación y uso del Modelo en las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo, que se registran en las respuestas/dialogo vinculadas al Servicio Civil. La interpretación de las mismas no son juicios fuera de la realidad, sino están vinculados de forma directa que permiten elaborar el relato explicativo de los resultados obtenidos, los cuales se usarán para elaborar las conclusiones del presente estudio.

### 4.1.1 Componente 1

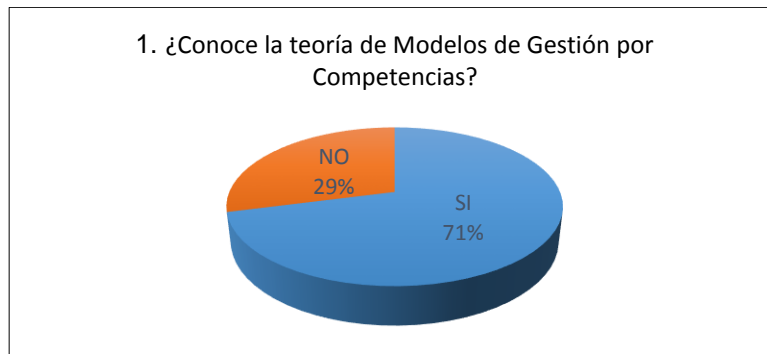
**Determinar si los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo tienen conocimientos sobre la teoría y aplicación de Modelos de Gestión por competencias laborales.**

Para este componente se formuló un plan específico siguiendo los criterios de una encuesta que buscó la opinión calificada, con un instrumento estructurado de respuesta cerrada. Se entrevistó a los Directores de Recursos Humanos de las cuarenta (40) Instituciones de gobierno central del Organismo Ejecutivo de las cuales solo treinta y un (31) respondieron a la encuesta, de acuerdo a la técnica siguiente:

El análisis de resultados fue el siguiente:

Gráfica No. 1. La primera pregunta fue determinar si los Directores de Recursos Humanos tienen conocimiento de la teoría sobre Modelos de Gestión por competencias laborales.

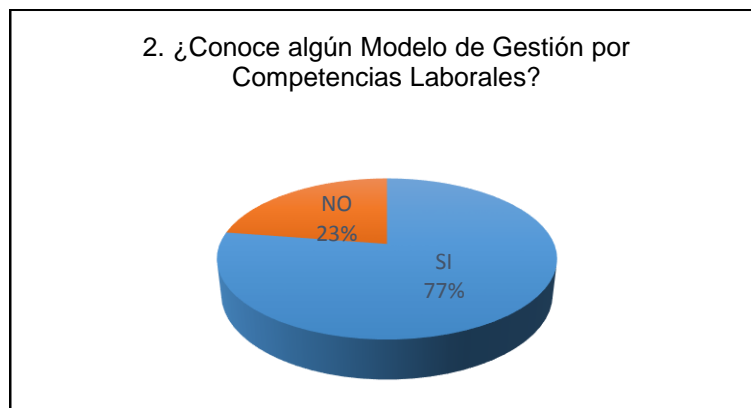
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica No. 2. La segunda pregunta va enmarcada a determinar si conoce algún Modelo de Gestión por competencias laborales, lo que permitiría determinar que saben cómo funciona un modelo de este tipo.

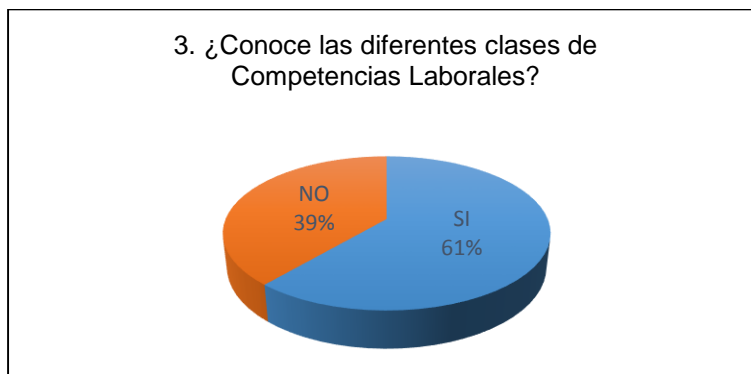
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica No. 3. Al determinar que si tienen conocimiento de qué es y al menos conocen un Modelo de Gestión por competencias laborales, se les preguntó si conocen las diferentes clases de competencias laborales que define la teoría.

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica No. 4. Al preguntarse si en los últimos cuatro años (2012-2015) han utilizado algún Método de este tipo en su Institución para medir el desempeño de los servidores públicos, esto fue lo que indicaron:

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica No. 5. En siguiente pregunta se les cuestionó si actualmente (2016), evalúan al personal por competencia laborales, a lo cual respondieron de la siguiente manera:

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica No. 6. Para la sexta pregunta se les cuestionó si consideran importante que los servidores públicos sean evaluados por competencias laborales, se obtuvo el siguiente resultado:

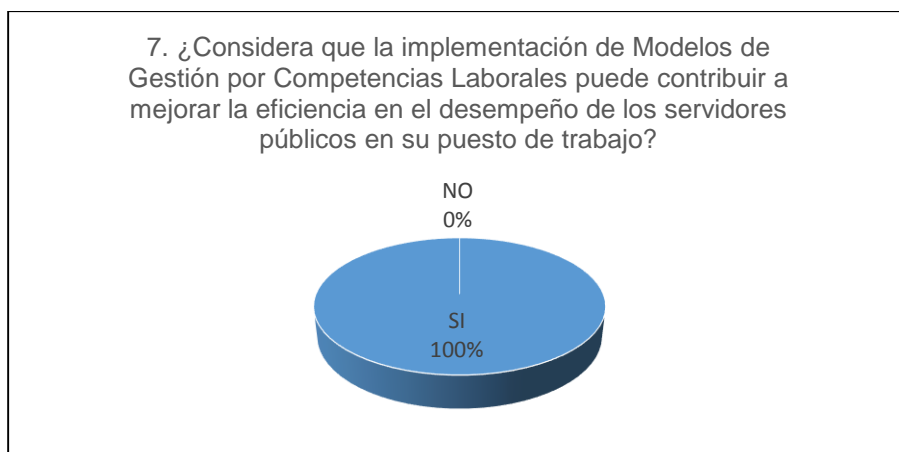
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica No. 7. Por último la pregunta de que si con la implementación de un Modelo se puede mejorar la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos en su puesto de trabajo, la respuesta fue la siguiente:

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia (2016)

Asimismo, se entrevistó a cuatro expertos en el tema de competencias laborales, quienes cuenta con una amplia experiencia en Recursos Humanos en las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las respuestas se transcribieron en las tablas Nos. 28 al 36.

Tabla No. 28: Pregunta 1. ¿Modelos de Gestión de Competencia conoce?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Conductista Cognitivo Funcional Holística	Tres de los cuatro expertos entrevistados conocen el Modelo Funcional que se refiere al Modelo Norte que fue desarrollado por INTECAP, para certificar competencias laborales en Guatemala.
Experto 2	Modelo Norte (Normalización INTECAP)	
Experto 3	Funcionalista (Modelo Norte) Conductista (Marta Alles) Constructivista (Países Bajos)	
Experto 4	Modelo Constructivista	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No.29: Pregunta 2. ¿A su criterio cuál es el Modelo que mejor funcionaría para las Instituciones del Organismo Ejecutivo?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Funcional	De la misma forma que la pregunta anterior, la mayoría coincidió en que el Modelo Norte es el más adecuado para evaluar competencias laborales en el Organismo Ejecutivo.
Experto 2	Modelo Norte	
Experto 3	Modelo Funcionalista, por servir de base para un Plan de Clasificación de Puestos, para lo cual se debe modificar la actual base estructural del mismo de un sistema de tipo de trabajo aún tipo de ocupaciones	
Experto 4	Modelo de Gestión de Recursos Humanos	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla No.30: Pregunta 3. ¿En qué consiste la implementación de un Modelo de Gestión de Competencias?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	En un conjunto de etapas mediante las cuales se introducen la gestión por competencias. Estas etapas son: Identificación, normalización, formación, evaluación y certificación.	El proceso de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, a criterio de los Expertos y siguiendo el Modelo Norte, se desarrolla con las siguientes fases:  a) Identificación b) Normalización c) Formación d) Evaluación e) Certificación
Experto 2	Es poner en marcha un modelo de administración de puestos que contemple una serie de competencias básicas, genéricas y específicas que permitan a la Institución aplicar mecanismos para desarrollar dichas competencias, y por ende mejorar el desempeño de los trabajadores.	
Experto 3	1. Identificación de competencias 2. Normalización de las competencias (estandarizarlas para poder medirlas por medio de conductas o evidencias) 2.2 Diagnóstico de las competencias que posee o necesita el trabajador 3. Formación de competencias 4. Evaluación 5. Certificación	
Experto 4	Planificación del Modelo, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión de las competencias, gestión del desempeño	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla No. 31: Pregunta 4. ¿Qué beneficios proporciona a la Institución el uso de un Modelo de Gestión por Competencias?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Definición clara de las competencias necesarias para los puestos. Facilita los procesos de gestión de recursos humanos. Coadyuva al mejoramiento de la calidad.	Los cuatro expertos coinciden en que un Modelo de Gestión por Competencias, beneficia las Instituciones en cuanto a contar con personal calificado por competencias laborales permitirá alcanzar los objetivos de la misma, y aprovechar el potencial de sus empleados al mismo tiempo que permite su desarrollo profesional y personal.
Experto 2	Que se puedan aplicar de una mejor manera los subsistemas de capacitación, inducción, reclutamiento y selección de personal, planes de carrera, evaluación del desempeño y otros.	
Experto 3	Asegura el saber hacer el trabajo de los empleados, para lograr los objetivos de la empresa.	
Experto 4	Fomenta la formación continua, desarrollo de multihabilidades (al reconocer las competencias), reconocimiento de la experiencia, oportunidades de carrera en la Institución	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla No. 32: Pregunta 5. ¿Qué beneficios proporciona al personal la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias Laborales?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Proporciona oportunidades de desarrollo dentro de la Institución. Mejora las capacidades para la ejecución de las tareas Coadyuva al mejoramiento en el desempeño	Para los empleados es de suma importancia y valor ser certificado por competencias laborales, eso les ayuda a cotizarse mejor como expertos y mejorar sus competencias, logrando un mejor desempeño de su trabajo.
Experto 2	Que se reconozcan y recompensan sus capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas, y que se implementen programas de capacitación y mejora continua.	
Experto 3	Se le desarrollan competencias para incrementar su howknow. Repercute en sus expectativas de desarrollo personal y profesional. Motiva al trabajador al saber que se espera del resultado de su trabajo.	
Experto 4	Beneficia a los trabajadores porque les da mayor participación en las actividades de la Institución, impactando en el compromiso, participación y lealtad a la misma. Mejora la calidad y productividad de la Institución.	

Fuente: Elaboración propia (2016)



Tabla No. 33: Pregunta 6. De acuerdo a su experiencia ¿Cómo perciben los empleados certificarse por competencias laborales en la Institución donde laboran?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	No existe mucho conocimiento del tema.	Debido a que no hay un Modelo implementado en el Organismo Ejecutivo, los empleados no tienen conocimiento de lo que es certificarse por competencias y los beneficios que eso conlleva. Por lo cual hay poco interés en el tema en vista que no hay una cultura entre los servidores públicos en especializarse en competencias laborales.
Experto 2	No conozco caso específicos, pero definitivamente será una percepción positiva al sentirse valorados y reconocidos, y poder aplicar las competencias adquiridas en cualquier ámbito laboral.	
Experto 3	Actualmente no se tiene antecedentes de estudios donde se hayan certificado en el Sector Público porque no tiene un modelo de competencias.	
Experto 4	La certificación permite al trabajador, el reconocimiento de sus habilidades, conocimientos y actitudes que aporten valor a la Institución, le da oportunidad de mejorar dentro y fuera de la Institución mejorando su calidad de vida.	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro No. 34: Pregunta 7. ¿Qué impacto tiene la implementación de proceso de certificación por competencias laborales en el desempeño del personal?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Aumento en el rendimiento del empleado Identificación de puntos débiles para interacciones concretas por medio de capacitación. Contribuye a disminuir costos de capacitación tradicional	El impacto es fuerte cuando se utiliza un Modelo adecuado y el mismo se desarrolla de forma exitosa, en vista que motiva al empleado a mejorar su desempeño a través de incrementar su potencial.
Experto 2	La certificación de las competencias del trabajador lo compromete a tener un mejor desempeño por lo que se esperaría resultados mejores y de mayor calidad.	
Experto 3	Asegurar que las personas saben hacer su trabajo o el trabajo asignado.	
Experto 4	Considerando que una competencia es un impacto, el conjunto de ellas genera o impacta en las áreas sustantivas de una Institución. Genera resultados que agregan valor, mejora la productividad, la prestación de servicios eficientes y eficaces para la población, agiliza la gestión.	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro No. 35: Pregunta 8. ¿Qué impacto tiene la implementación de proceso de certificación por competencias laborales en la calidad de los servicios públicos?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Contribuye a garantizar la ejecución eficiente de las tareas, lo que impacta en los servicios institucionales que se brinda.	Mejora la calidad de los servicios a la vez que ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las tareas de los servidores públicos.
Experto 2	Los usuarios se ven beneficiados al recibir servicios de calidad y de forma oportuna.	
Experto 3	Mejora en las prestación de servicios e impacta en la eficiencia y eficacia de los servicios	
Experto 4	Los servicios llegan en el tiempo establecido con resultados eficientes y seguros que permitan la satisfacción de los usuarios y habrá menos inversión en recursos que no sean aprovechados.	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro No. 36: Pregunta 9. ¿Qué relación existe entre la aplicación de Modelos de Gestión por competencias y el desempeño de los servidores públicos de las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	La gestión por competencias constituye un mecanismo para la mejora en las capacidades de los servidores públicos y por ende del servicio que prestan.	La implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales, su fin primordial es mejorar la eficiencia en el desempeño de los empleados y por ende la calidad de los servicios, por lo cual el uso del mismo en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, lograría un mejor uso de los recursos financieros y del talento del personal lo cual se verá reflejado en la calidad de los servicios que brinda a la población en general.
Experto 2	Existe una relación estrecha pues la aplicación de modelos de gestión por competencias conlleva una mejora sustancial en el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios con lo cual se logra la satisfacción de los usuarios.	
Experto 3	Los modelos de competencia tienen a mejorar la eficiencia del desempeño de los servidores y la calidad de los servicios pero tienen que ir acompañados con un sistema de compensaciones	
Experto 4	La gestión por competencias, debe ser percibida por las Instituciones como un pilar fundamental para mejorar sus propias capacidades aprovechando todo el potencial o competencias de los empleados en función de la mejora continua de los mismos y de la Institución.	

Fuente: Elaboración propia (2016)

#### 4.1.2 Componente 2

**Establecer las competencias laborales para los puestos de las Series del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo de acuerdo al nivel de ocupación:**

Las competencias laborales se establecieron con base a la información recopilada, para lo cual se ajustaron las Series de Puestos por nivel de ocupación y nivel de competencia, tomando como referencia el Modelo Norte de Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, tal como se muestra en la tabla No. 37.

**Tabla No. 37**

**Clasificación de las Series del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo por nivel de ocupación y de competencia**

<b>NIVEL OCUPACIÓN</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>SERIES DEL PLAN DE CLASIFICACIÓN</b>
<b>OPERATIVO</b>	<i>1. Operativo</i>	Operativa Especializada
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No calificado</li> <li>• Semicalificado</li> </ul>	
<b>OPERATIVO</b>	<i>2. Técnico</i>	Técnica Oficina Técnico artística Paramédico
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificado</li> <li>• Altamente calificado</li> </ul>	
<b>MEDIO</b>	<i>3. Técnico Profesional</i>	Técnica profesional Técnico artística Paramédico Informática Asistencia profesional
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico medio</li> <li>• Mandos medios</li> </ul>	
<b>EJECUTIVO</b>	<i>4. Profesional</i>	Paramédico Informática Profesional Asesoría profesional especializada
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandos Superiores</li> </ul>	
	<i>5. Ejecutivo</i>	Asesoría Profesional Especializada Ejecutiva
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivo Alta Gerencia</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia (2016)

En los casos de las series Técnico Artística, Paramédico e Informática, se repiten en más de un nivel, debido a que dentro de la clasificación de puestos de las mismas

cuentan con puestos de diferente nivel de ocupación. Los títulos de puestos con que cuenta cada Serie se pueden revisar en el Anexo 4.

Luego de clasificar las Series de Puestos por nivel de ocupación y nivel de competencia, se procedió a establecer las competencias laborales para cada serie, con el fin de definir cuáles son las competencias necesarias en los perfiles de puestos que contiene cada serie, tal como se muestra en la tabla No. 38.

**Tabla No. 38**

**Clasificación de Competencias laborales para el Servidor Público  
por nivel de ocupación y por Series del Plan de Clasificación de Puestos**

NIVEL OCUPACIÓN	SERIES PLAN DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	COMPETENCIAS LABORALES DEL SERVIDOR PUBLICO
OPERATIVO	OPERATIVA ESPECIALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Autoaprendizaje</li> <li>• Pensamiento operativo</li> </ul>
	TÉCNICA OFICINA TÉCNICO ARTISTICA PARAMÉDICO INFORMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esmero/escrupulosidad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Autoaprendizaje</li> <li>• Pensamiento operativo</li> </ul>
MEDIO	TÉCNICO PROFESIONAL TÉCNICA ARTÍSTICA PARAMÉDICO INFORMÁTICA ASISTENCIA PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Esmero/escrupulosidad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Autoaprendizaje</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> </ul>

<b>EJECUTIVO</b>	PROFESIONAL ASESORÍA PROFESIONAL ESPECIALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Organización/orden</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad/flexibilidad</li> <li>• Resolución de problemas/negociación</li> <li>• Pensamiento funcional</li> </ul>
	EJECUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Organización/orden</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad/flexibilidad</li> <li>• Resolución de problemas/negociación</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Pensamiento funcional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2016)

### 4.1.3 Componente 3

#### Proponer el lineamiento marco de las competencias laborales para los servidores públicos

Cada una de las dimensiones establecidas está integrada a su vez en grupos de competencias laborales, según se observa en la tabla No. 39:

**Tabla No. 39**  
**Resumen de dimensiones y competencias laborales del**  
**Régimen de Servicio Civil**

DIMENSIONES	DETALLE DE LAS COMPETENCIAS
Organizativo – Institucional	1 Compromiso organizacional 2 Esmero/escrupulosidad 3 Organización/orden
Interrelación y Servicio	4 Orientación al cliente 5 Comunicación efectiva 6 Relaciones interpersonales 7 Trabajo en equipo
Motivación y ética	8 Proactividad 9 Integridad personal 10 Responsabilidad 11 Autoaprendizaje
Autorregulación	12 Trabajo bajo presión 13 Adaptabilidad/Flexibilidad 14 Resolución de problemas/Negociación
Cognitiva	15 Pensamiento conceptual 16 Pensamiento funcional 17 Pensamiento operativo

Fuente: Elaboración propia con información del Régimen de Servicio Civil de C.R. (2016)

Para determinar el lineamiento marco de competencias laborales, las mismas se conformaron en cinco dimensiones que son un conjunto de características-tipo o referenciales, parámetros de gran utilidad, con el fin de comparar y orientar los procesos relacionados con la formación y capacitaciones de los servidores públicos, con el propósito de que los mismos se desempeñen de manera sobresaliente, con idoneidad en su puesto de trabajo, para esto se tomó como

referencia las establecidas en el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, el cual se detalla a continuación en la tabla No. 40:

**Tabla No.40**  
**Dimensiones de competencias laborales**

No.	Dimensiones	Concepto
1.	Organizativa-institucional	Es la capacidad para comprender las necesidades, objetivos y estrategias institucionales, asumiendo comportamientos y hábitos responsables y eficientes, tanto en lo concerniente a su desempeño personal como en las interacciones con sus compañeros de trabajo, y en procura de prever situaciones riesgosas en las que pueda verse menoscabada su integridad personal y la de otros.
2.	Interrelacional y de servicio	Es la capacidad de interesarse en conocer, comprender y resolver las necesidades y expectativas razonables de los stakeholders, personas interesadas, internos y externos, a partir de adecuadas relaciones interpersonales teniendo como puntos de partida la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, y que se hacen efectivas por medio de la interiorización del rol esencial que como servidor público le corresponde ejercer.
3.	Motivacional y ética	Es la capacidad de actuar consecuentemente con los valores de la institución, los principios éticos del funcionario público y su profesión, aprovechando el conocimiento que a su alrededor se genera en procura de la mejora continua en la ejecución de su trabajo y la gestión de la organización
4.	Autorregulación	Es la capacidad de mostrar efectividad y versatilidad en situaciones de presión y cambio, manteniendo la autoconfianza en sí mismo y conciliando las discrepancias que puedan surgir en el desarrollo de sus actividades.
5.	Cognitiva	Es la capacidad de identificar, encadenar, analizar, comprender y concretar las acciones a partir de procesos lógicos y sistemáticos que permitan mejorar constantemente los servicios y productos brindados a los clientes internos y externos.

Fuente: Elaboración propia con información del Régimen de Servicio Civil de C.R. (2016)

Luego de definir las dimensiones, las mismas se desagregaron a su vez en grupos de competencias laborales y para lograr mejores resultados en la encuesta realizada a los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones encuestadas, se definió cada competencia laboral para que tuvieran claro el concepto de cada una, asimismo se les solicitó que indicaran a su criterio con que otras competencias

deberían contar los servidores públicos, de ésta última no se registró ninguna adicional por parte de los encuestados.

En la tabla No. 41 se define cada competencia dentro de la dimensión en la que se encuentra ubicada.

**Tabla No.41**  
**Competencias laborales**

<b>Dimensiones</b>	<b>Competencias</b>	<b>Concepto</b>
Organizativa- Institucional	1. Compromiso organizacional	Capacidad para comprender y utilizar la dinámica que se genera a lo interno de las organizaciones y entre éstas y la ciudadanía, orientando su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades, objetivos y estrategias de la organización
	2. Esmero / escrupulosidad	Disposición para asumir comportamientos y hábitos de trabajo responsables y eficaces que eviten o disminuyan razonablemente los posibles riesgos de errores, accidentes y de enfermedad profesional, tanto propios como de terceras personas
	3. Organización / orden	Facultad para organizar de manera efectiva el trabajo propio y de colaborar con el de los demás, estableciendo las prioridades, los procedimientos correctos y cumpliendo con los plazos establecidos.
Interrelación y servicio	4. Orientación al cliente	Disposición a colaborar, atender y resolver en la medida de lo posible, las necesidades y expectativas de los clientes, superiores y compañeros de trabajo, mediante el ejercicio efectivo del rol esencial de servidor público.
	5. Comunicación efectiva	Capacidad para expresar ideas, emociones y mensajes en un lenguaje comprensible, así como comprobar su comprensión por parte del interlocutor. Implica establecer y mantener canales de comunicación efectivos con superiores, compañeros de trabajo y clientes de la organización.
	6. Relaciones interpersonales	Habilidad para generar y mantener contactos y relaciones de colaboración y coordinación con personas diversas, tendentes a promover un ambiente de trabajo cordial y de respeto, así como la atención cortés de las necesidades y expectativas razonables de los usuarios.



	7. Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar efectiva y coordinadamente con superiores, compañeros de trabajo y clientes, con la finalidad de promover acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de los involucrados y de alcanzar los objetivos de la organización. Implica la capacidad de renunciar a sus propios intereses e ideas a favor del objetivo del grupo, sin llegar a la sumisión irracional o servilismo.
Motivacional y ética	8. Proactividad	Tendencia a emprender acciones, buscar y generar oportunidades que lleven al establecimiento de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, en procura de incorporar mejoras en la ejecución del trabajo y la gestión global de la organización.
	9. Integridad personal	Habilidad de provocar un efecto positivo en los demás e influir en la cultura de la organización, mediante el ejercicio habitual de comportamientos coherentes con los valores de la institución, los principios éticos del funcionario público y su profesión.
	10. Responsabilidad	Propensión hacia el cumplimiento de los compromisos encomendados y asumidos, la aplicación de los procedimientos más ágiles y sencillos, a efecto de utilizar la cantidad de tiempo requerida, previa consideración de las consecuencias de las acciones a tomar. Incluye la tendencia a preocuparse por el trabajo bien hecho y la mejora constante de su propio rendimiento.
	11. Autoaprendizaje	Apertura a la búsqueda e incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan un mejor desempeño laboral y potencialicen el desarrollo personal y profesional.
Autorregulación	12. Trabajo bajo presión	Capacidad para actuar con eficiencia en situaciones de presión, oposición y adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo con un alto nivel de dinamismo, exigencia y energía. Implica además, la capacidad de mantener la confianza y el control en sí mismo en situaciones estresantes que puedan provocar fuertes emociones.
	13. Adaptabilidad / flexibilidad	Facilidad para desenvolverse con efectividad en un entorno cambiante, comprendiendo, asimilando y poniendo en práctica las variantes requeridas. Capacidad de adaptación ante situaciones nuevas y de incertidumbre o en aquellas en que se planteen sugerencias y críticas personales o profesionales que requieran cambiar de criterio o manera de comportarse.
	14. Resolución de problemas / negociación	Facultad para resolver obstáculos laborales y discrepancias interpersonales, mediante la promoción de acuerdos y soluciones que cuenten

		con el apoyo y la aprobación de las personas involucradas.
Cognitiva	15. Pensamiento conceptual	Habilidad tendente a identificar y encadenar la información que no está obviamente conectada y que debe ser considerada en situaciones interpersonales y laborales que permitan respaldar las acciones futuras.
	16. Pensamiento funcional	Capacidad para analizar y comprender las situaciones de trabajo, estableciendo relaciones de causalidad y resolución de los problemas que se le presenten, separando sus partes constituyentes, meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática para extraer las conclusiones del caso.
	17. Pensamiento operativo	Aptitud para concretar las acciones, persistiendo en el logro de metas predefinidas, con el objetivo de mejorar constantemente los servicios y productos brindados a los clientes internos y externos de la organización.

Fuente: Elaboración propia con información del Régimen de Servicio Civil de C.R. (2016)

Una vez definidas las diecisiete competencias laborales, se procedió a establecer una valoración relativa de la importancia de cada una para el contexto del Régimen de Servicio Civil en el Organismo Ejecutivo, dicha valoración se logró con la información obtenida en la encuesta realizada en la cual se solicitó a los Directores de Recursos Humanos que dieran una calificación de la siguiente manera:

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

En la tabla No. 42 se muestra el resultado de la encuesta y la valoración que se dio a cada competencia laboral.

Tabla No. 42

## Ponderación de las Competencias laborales para el Servidor Público

No.	Competencias	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1	Compromiso organizacional					X
2	Esmero/escrupulosidad					X
3	Organización/orden					X
4	Orientación al cliente					X
5	Comunicación efectiva					X
6	Relaciones interpersonales					X
7	Trabajo en equipo					X
8	Proactividad				X	
9	Integridad personal					X
10	Responsabilidad					X
11	Autoaprendizaje				X	
12	Trabajo bajo presión					X
13	Adaptabilidad/flexibilidad				X	
14	Resolución de problemas/negociación					X
15	Pensamiento conceptual				X	
16	Pensamiento funcional				X	
17	Pensamiento operativo				X	

Fuente. Elaboración propia (2016) con información obtenida de las encuestas realizadas.

Los resultados muestran que a criterio de los Directores de Recursos Humanos, las 17 competencias laborales establecidas deben valorarse entre alto y muy alto, con el firme objetivo de lograr un mejor desempeño de las tareas del servidor público en su puesto de trabajo. Este tipo de valoración se podrá lograr a través de la realización constante de evaluaciones de desempeño a los trabajadores.

#### 4.2 Resultados de los Componentes

Los resultados de los tres componentes corresponden al proceso de recopilación y análisis de la información recabada durante la investigación de campo con las entrevistas y encuestas realizadas, en coherencia y pertinencia de los objetivos

específicos del presente estudio, para luego proceder a la interpretación de la información obtenida con los instrumentos utilizados.

#### **4.2.1 Resultados Componente 1**

La investigación de campo como se mencionó anteriormente se desarrolló a través de dos instrumentos la encuesta y la entrevista a profundidad.

La primera parte de la encuesta que contiene siete preguntas cerradas está orientada a responder al objetivo específico número uno establecido en el plan de investigación, que corresponde a determinar si los Directores de Recursos Humanos tienen conocimiento sobre Modelos de Gestión por competencias laborales, lo que facilitaría la implementación, inducción y socialización del mismo en las Instituciones del gobierno central que están bajo el régimen de Servicio Civil de Organismo Ejecutivo.

También se exponen las interpretaciones a cada una de las preguntas de la entrevista a profundidad realizada a los expertos sobre la implementación de Modelos de Gestión por competencias laborales, en las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil.

Lo anterior con el fin de comprobar la hipótesis planteada si el Modelo de Gestión por competencias laborales es una herramienta apropiada como alternativa para mejorar la eficiencia de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas.

En la tabla No. 43 se muestra los resultados en porcentajes de la encuesta realizada a los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones de gobierno central.

Tabla No. 43

**Resumen de resultados de la encuesta aplicada a los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo**

PREGUNTAS		Total de respuesta positivas		Total de respuestas negativas	
		Absoluta	Relativo	Absoluta	Relativo
1.	¿Conoce la teoría de Modelos de Gestión por Competencias?	22	71%	9	29%
2.	¿Conoce algún Modelo de Gestión por Competencias Laborales?	24	77%	7	23%
3.	¿Conoce las diferentes clases de Competencias Laborales?	19	61%	12	39%
4.	En los últimos 4 años (2012-2015) han utilizado algún Modelo o Método de Gestión por competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos?	8	26%	23	74%
5.	¿Actualmente en su Institución evalúan al personal por Competencias Laborales?	12	39%	19	61%
6.	¿Considera importante que los servidores públicos sean evaluados por Competencias Laborales?	31	100%	0	0%
7.	¿Considera que la implementación de Modelos de Gestión por Competencias Laborales puede contribuir a mejorar la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos en su puesto de trabajo?	31	100%	0	0%

Fuente: Elaboración propia (2016)

En los aspectos más relevantes de la investigación los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

- a) Los resultados obtenidos de la encuesta evidencian que la mayoría de Directores de Recursos Humanos contestaron tener conocimiento sobre la teoría de Modelos de Gestión por competencias laborales, lo que permitiría contar con escenarios favorables para la implementación de un Modelo de tipo. El otro porcentaje que corresponde al 29% que indicó no conocer sobre el tema, responde a personas que tienen poca experiencia en el área de Recursos Humanos.
- b) Para la segunda pregunta en su mayoría (77%) indicaron conocer al menos un Modelo de Gestión por competencias laborales, lo que muestra que ya han tenido alguna experiencia en la evaluación de competencias laborales.

El resto indicó desconocer la existencia de un modelo, lo que se puede interpretar que no tienen experiencia en la práctica de evaluaciones por competencias laborales.

- c) El resultado para la tercera pregunta está por debajo de las dos anteriores en un 61%, que corresponde al conocimiento de las diferentes clases de competencias laborales que existen, lo que revela que no cuentan con un dominio el tema sobre Modelos de Gestión por competencias laborales, en virtud que es importante conocer y tener definidas las competencias laborales requeridas para el puesto de trabajo con el fin de nivelar las competencias de la persona a las del puesto a ocupar.
- d) En la cuarta pregunta el 74% de los encuestados respondieron que durante el período del 2012 a 2015 no utilizaron ningún Modelo de Gestión por competencias laborales para evaluar el desempeño de los servidores públicos, lo cual es válido en virtud que para realizar este tipo de evaluaciones el modelo a aplicar debe estar aprobado por la Oficina Nacional de Servicio Civil. El módulo de gestión evaluación se encuentra contemplado en el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH- pero el mismo aún no está concluido.
- e) En la pregunta cinco el 61% indica que para el año 2016 aún no evalúan por competencias laborales a los servidores públicos, por lo que no se cuentan con herramientas que permitan mejorar el desempeño de los mismos en las tareas asignadas al puesto que ocupan.
- f) Para la pregunta seis, el 100% de los Directores de Recursos Humanos, encuestados consideran que si es necesario contar con evaluaciones por competencias laborales para el personal de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, con lo cual se mejoraría la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos y el mismo se reflejará en la calidad del servicio que brindan.
- g) Por último en la pregunta siete, los Directores de Recursos Humanos están en total acuerdo que con la implementación de un Modelo de Gestión por

competencias laborales, mejoraría la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos, lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos de las Instituciones del gobierno central.

De la entrevista a profundidad a los expertos se obtuvo los siguientes resultados:

- a) De las interpretaciones a cada pregunta se resume que existe la necesidad de la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales en las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo, para el caso de Guatemala, el Modelo Norte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, es el que sugieren los expertos, en vista que dicho modelo conllevaría un proceso para mejorar, especializar el trabajo y el desempeño de los servidores públicos, así como obtener la certificación por competencias laborales, lo que al mismo tiempo fomenta la carrera administrativa en las Instituciones y con lo cual se reduciría el nivel de corrupción en las Instituciones y se lograrían contar con procesos más transparentes y mejores servicios.

#### **4.2.2 Resultados Componente 2**

El contenido del Componente 2 comprende los resultados del componente 4.1.2, mismo que responde al objetivo específico número dos, el cual consiste en establecer las competencias laborales para los puestos de las Series del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo de acuerdo al nivel de ocupación y de competencia tomando como referencia lo establecido en el Modelo Norte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.

- a) Para la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales es necesario contar con las definiciones de las competencias en sí, por lo que se dividieron las Series del Plan de Clasificación de puestos por nivel de ocupación y de competencia según la complejidad de las tareas que contiene cada puesto que integra las diferentes series de puestos, con el fin

de identificar de mejor manera el grado de dificultad de tareas, la responsabilidad, la jerarquía entre otros aspectos de acuerdo a lo que el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos establece para cada serie de puestos. Ver anexo 3.

- b) Posteriormente se elaboró un cuadro en el cual se colocaron las diecisiete competencias laborales y se clasificaron en cada una de las series de puestos, dichas competencias abarcan el conocimiento, habilidades, destrezas y aptitudes con que debe contar los puestos según la serie a la que pertenezcan. La selección de estas competencias laborales responden a necesidad de mejorar el desempeño del servidor público en las tareas que realiza en su puesto de trabajo.

#### **4.2.3 Resultados Componente 3**

Los resultados del Componente 4.1.3, responde al objetivo específico número tres, el cual propone el lineamiento marco de las competencias laborales para los servidores públicos dividiendo las competencias laborales dentro de las cinco dimensiones establecidas para tener más claro la definición de las mismas y que al ser aplicadas ayuden a mejorar la eficiencia del desempeño del servidor público en puesto de trabajo.

- a) Para la elaboración del lineamiento marco de las competencias laborales establecidas, se identificación cinco dimensiones dentro de las cuales se agruparon las competencias por conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes.
- b) Dentro del lineamiento marco se conceptualizó cada dimensión, luego se elaboró una tabla con la definición de cada una de las competencias identificadas, con el fin de obtener el marco referencial de competencias



laborales para los servidores públicos en el Servicio Civil del Organismo Ejecutivo.

- c) El resultado de las encuestas reflejan la ponderación que cada encuestado dio a las competencias laborales con las que debería contar un servidor público y según el criterio de los mismos las competencias deben tener un valor de entre 4 y 5 puntos que equivale a un nivel alto y muy alto, con el fin de contar en las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, con personal mejor calificado y con un sobresaliente desempeño, logrando con ello brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

#### **4.3 Discusión de resultados**

Los resultados de los tres componentes que anteceden, tienen como fin destacar los elementos que constituyen la implementación de un Modelo de Gestión por competencias, las competencias laborales para los puestos que ocupan los servidores públicos y el lineamiento marco que definen la clasificación de las mismas.

Con ese fin se desarrollaron los tres objetivos específicos de la presente investigación, de manera de comprobar o no la hipótesis planteada que indica que un Modelo de Gestión por competencias laborales es una herramienta apropiada como alternativa para mejorar la eficiencia de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas.

En ese sentido, en el primer capítulo de Antecedentes se hizo referencia a la base jurídica que sustenta el Organismo Ejecutivo, en virtud que le corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil como ente rector del recurso humano de las Instituciones del gobierno central que están bajo el régimen de Servicio Civil, desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales, puesto que el marco legal estipula como responsabilidad de la Administración

Pública la atención de las necesidades de los usuarios, recalcando en este contexto el cumplimiento y desempeño con eficiencia de las obligaciones inherentes a sus puestos, lo que coloca al servidor público, como la persona responsable de prestar servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de esta.

Al concretar la presente investigación sobre Modelos de Gestión por competencias laborales, se resalta de manera particular que la teoría, principios y valores de las competencias laborales son aplicables tanto para el organizaciones del sector privado como en Instituciones del sector público.

Por lo que es importante mencionar lo indicado por la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2006), la cual establece en el preámbulo lo siguiente: "...(sic)... la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia. (p. 1)

Por tal motivo en este apartado de discusión de los resultados, se expone en forma resumida los resultados de la investigación, en la que se estimaron aspectos muy puntuales relacionados con la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales y su repercusión en el desempeño de los servidores públicos, para lo cual se utilizaron las técnicas de campo y documental.

En ese sentido como se detalló en los resultados de las encuestas realizadas a los Directores de Recursos Humanos y la documentación revisada según se indicó en los apartados 4.1.1 al 4.1.3 que corresponden a los Componentes 1, 2 y 3; así como en el 4.2 Resultados de los Componentes, se determinó que efectivamente la gestión por competencias laborales contribuye a mejorar la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos y de igual manera respondieron a la entrevista los expertos entrevistados.

La información recopilada en el capítulo de antecedentes permite comprender los incesantes esfuerzos realizados por la Oficina Nacional de Servicio Civil, en el tema de sistemas de gestión por competencias laborales, como una forma de gestionar el talento humano en las Instituciones del gobierno central de Organismo Ejecutivo, reflejados tales esfuerzos en acciones concretas a través de la emisión de leyes que regulen todo lo relacionado en materia de Recursos Humanos, por lo que el tema de mejora en la eficiencia del trabajo del servidor público, se observa con el impulso de modelos e iniciativas que vinculan directamente el desempeño de las personas con la calidad en los servicios públicos.

Razón por la cual vale la pena citar lo siguiente “los arreglos institucionales de gestión del empleado público necesita garantizar tres nuevas finalidades: a) la idoneidad, es decir, la incorporación de los mejores para hacer cada cosa; b) el desarrollo, es decir, mecanismos e incentivos necesarios para estimular y compensar a quienes aprenden, mejoran, crecen profesionalmente; y c) el rendimiento, es decir, la contribución medida en términos de eficacia, eficiencia y calidad del trabajo.” Longo (2004)

En ese orden, se procura que con el impulso de la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales se pueda asentar y evidenciar a los mandos medios y altos del Régimen de Servicio Civil en el Organismo Ejecutivo, con el que se pretende abarcar en un primer intento, el segmento de jefaturas, como cimiento de la toma de decisiones en las instituciones de este ámbito y responsables, tanto del desempeño de los servidores públicos que tienen bajo su cargo, como el desarrollo de las capacidades de los mismos.

Por lo cual se ilustra que “El perfil del servidor público que exige la administración pública moderna ha de combinar formación, disciplina, comprensión del mundo real, capacidad de análisis, capacidad discursiva para argumentar, destreza metodológica y habilidades demostradas para tener los elementos fundamentales

que le permitan incursionar y comprometerse con los finales institucionales del gobierno” Uvalle (2006).

De la misma manera también se hace referencia al estudio realizado en el año 2014 titulado como “Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–2013) ...uno de los factores determinantes en la capacidad institucional del Estado es contar con un servicio civil profesional. La profesionalización del servicio civil no es un objetivo en sí mismo, sino que está orientado a mejorar el rendimiento de las organizaciones del sector público y, por lo tanto, los servicios que reciben los ciudadanos. Los funcionarios de carrera del sector público cumplen un rol protagónico en la mayor parte del diseño de las políticas públicas y en todo el proceso de implementación, por lo que su labor tiene un alto impacto en la calidad de la entrega de bienes y servicios.” Cortázar (2014)

Como lo indican estos autores, la profesionalización de los servidores públicos debe darse desde que las personas ingresan al Servicio Civil a trabajar y durante los años subsiguientes, capacitándolos de forma continua con el fin de mejorar de sus competencias y desarrollar nuevas que exija su puesto de trabajo, tomando en cuenta que el personal es el mayor activo para las Organizaciones, lo que dará como resultado contar con personal más preparado y mejor calificado dentro de las Instituciones del gobierno central, y a la vez se debe fomentar el impulso de la carrera administrativa que a su vez dará como resultado brindar servicios de calidad.

Según Cotarzar (2014) “Estudios demuestran que contar con un servicio civil profesionalizado lleva a: (i) mayor ingreso per cápita; (ii) menor corrupción; (iii) menor pobreza; (iv) mejora en la entrega de servicios; y (v) mejora de la confianza en el gobierno y de la ejecución del gasto de inversión.” El desarrollo de competencias laborales en los servidores públicos permite que exista por parte de ellos más compromiso, responsabilidad y lealtad hacia las instituciones permitiendo que se reduzca el ocio, la corrupción y el mal uso de los recursos materiales y financieros.

En otros estudios se ha dicho lo siguiente: “El servicio civil de Guatemala es uno de los que mantuvo su IDSC en el mismo valor de 2004. La imposibilidad que mostró el país de asegurar mínimas condiciones de estabilidad política tras los Acuerdos de Paz, impidió concretar las reformas que la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) plantea desde hace tiempo. En los últimos tres años los avances fueron moderados y se circunscriben a proyectos de instrumentos técnicos y desarrollo de herramientas informáticas, cuya implantación definitiva, en general, está pendiente de la aprobación presidencial o parlamentaria”. (Cotarzár, 2014). Por lo que se espera que esa situación cambie con los logros alcanzados y los avances significativos en el tema de competencias laborales en los años subsiguientes y cambie la percepción que tiene la población de los servidores públicos.

Luego de abordado los temas anteriores en el presente estudio, se obtiene un panorama muy claro acerca de la conveniencia de que la Oficina Nacional de Servicio Civil adopte modelos de gestión por competencias laborales, con el fin de que las Instituciones que están bajo el Régimen de Servicio Civil generen servicios de calidad.

Con todo lo anterior se llega a la conclusión de que existe un estrecha relación entre la implementación de Modelos de Gestión por competencias laborales y la mejora en la eficiencia del servidor público en el desempeño de sus tareas, es decir aquellos rasgos inherentes al saber, al saber hacer y al querer hacer de cada servidor público, lo que se evidenció en las respuestas obtenidas en la presente investigación.

Finalmente, se espera que la presente investigación contribuya con la visión de que las personas son el tema medular en las Instituciones y consecuentemente se requiere que éstas últimas definan estrategias que permitan la identificación, impulso y formación de competencias laborales que deben poseer y mejorar los servidores públicos, con el propósito de optimizar el desempeño de los roles que realizan, los cuales están definidos legalmente para cada Institución pública.

## CONCLUSIONES

Con base a la información recabada durante el desarrollo de la presente investigación, los antecedentes y base legal del Régimen de Servicio Civil en el Organismo Ejecutivo, así como exposición sobre la teoría de Modelos de Gestión por competencias laborales, y la opinión de los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones y de los Expertos entrevistados, se concluye lo siguiente:

Al comprobar la hipótesis planteada se evidenció que si hay una la relación entre la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales como una alternativa para mejorar la eficiencia de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas de las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo.

1. La teoría de Modelos de gestión por competencias laborales no es exclusiva de las Organizaciones del Sector Privado, existe antecedentes de estudios realizados tanto de Guatemala como de otros países, en que este tipo de Modelos son aplicables a la Administración Pública.
2. La Visión de la Oficina Nacional de Servicio Civil para el año 2026 es contar con un Sistema de gestión de recursos humanos, sin embargo aún no tiene definido un Modelode gestión por competencias laborales para implementarlo, sin embargo cuenta con la base legal y la herramienta tecnológica del SIARH para lograr el propósito de su visión.
3. Aunque se han realizado estudio sobre competencias laborales en el Organismo Ejecutivo, aún no se cuenta con los lineamientos marco que definan las competencias laborales necesarias para los diferentes puestos que integran las Series del Plan de Clasificación de puestos vigente.

4. Los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones encuestadas así como los Expertos entrevistados, indicaron que la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales en el Organismo Ejecutivo, promovería el desarrollo, formación y profesionalización de los servidores públicos y consecuentemente repercutiría en el mejoramiento del desempeño de sus tareas en sus puestos de trabajo.
  
5. En Guatemala el método que se conoce es el Modelo Norte creado por Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, sin embargo, está dirigido a la evaluaciones de competencias por puestos de trabajo, y para las Instituciones del Organismo Ejecutivo es necesario evaluar por ocupaciones que son los conocimientos básicos de un área.

## RECOMENDACIONES

1. La Administración Pública debe re-direccionar para las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil, la evaluación tradicional que realiza a los servidores públicos a través de la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales, en virtud que el medio que utiliza para lograr el bienestar general o el bien común es el Servicio Público.
2. La Oficina Nacional de Servicio Civil como ente rector de la administración de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo, debe duplicar los esfuerzos y acelerar la implementación un Modelo de Gestión por competencias laborales que ayude a mejorar la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos, para dar cumplimiento a su Visión Institucional.
3. Se debe emitir los documentos técnicos y legales que definan las competencias laborales para las Series del Plan de Clasificación de Puestos y así poder estar en condiciones de realizar el proceso de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales.
4. Tener un acercamiento con los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones que conforman el gobierno central del Organismo Ejecutivo, para realizar mesas de trabajo que aporten al proceso de implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales, que cumpla con las expectativas que cada Institución tiene de contar con personal idóneo y profesional, para alcanzar sus objetivos Institucionales de manera eficiente, transparente y mejorar la calidad en la presentación de los servicios públicos.
5. La Oficina Nacional de Servicio Civil deberá realizar una carta de entendimiento con el Institución Técnico de Capacitación y Tecnología -INTECAP- que le permita ser un ente certificador de competencias laborales por tipo de ocupación.



## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. A. y Fonseca, E. (2010). Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. Costa Rica. Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Alles, M. (2007). Gestión por Competencias. Argentina. Granica-Adelphi.

Andrino G., Jorge M. (2016). Servicio Civil de Guatemala. Guatemala. Serviprensa.

Argueta, M. (2012). Proyecto de Fortalecimiento del Servicio Civil en Guatemala. Propuesta de modificación al Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Guatemala. Oficina Nacional de Servicio Civil.

Benavides, J. (2004). ADMINISTRACIÓN. México. McGraw-Hill Interamericana.

Calidad, A. E. (2015). Asociación Española a la Calidad AEC. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>

Calderon, H. (2006). Derecho Administrativo Parte General. Guatemala. Litografía Orion.

Caribe, U. d. (2015). [claroline.ucaribe.edu.mx](http://claroline.ucaribe.edu.mx).

Cortázar, J., Lafuente, M. y Sangines, M. (2014). Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013). Banco Interamericano de Desarrollo.

Cuevas, C. (2011). Psicología y Empresa. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-del-talento-humano.html>

Chiavenato, A. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia. McGraw Hill.

Cifuentes, E. (2009). La aventura de investigar: El Plan y la Tesis. Guatemala. Magna Terra Editores.

CINTERFOR, (2008) "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral". México. Organización Internacional del Trabajo Competencia Laboral.

Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. (2015). Guía de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales. Chile. Recuperado de: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/certificacion/ChileValora\\_GuiaEvaluacionCertificacion\\_2015.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/certificacion/ChileValora_GuiaEvaluacionCertificacion_2015.pdf).

De Sousa, M. (2006). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#ixzz4NbgiiMer>

Dirección General de Servicio Civil. (2011) Revista de Servicio Civil. Recursos Humanos. No. 28. Junio 2011. San José, Costa Rica.

Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento. (2010). Dirección General de Servicio Civil, Costa Rica. Recuperado de <http://dgsc.go.cr>.

Franklin, E. B. (2001). Auditorías Administrativas. México. McGrawHill.

Garza, J. G. (2000). Administración Contemporánea. México. McGrawHill. Interamerica.

GestioPolis. (2015) Recuperado de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Gobierno de Chile. (2016). Recuperado de: <http://www.serviciocivil.gob.cl>

Gómez C., G. (1994) Planeación y Organización de Empresas. México. McGrawHill.

Hernández S., R.; Fernández, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Empleo -INEM-. (1995) Metodología para la ordenación de la Formación Profesional Ocupacional, Madrid, España.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2013) Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales. Guatemala. INTECAP.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003) Sistema de Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral del INTECAP. Guatemala. INTECAP.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2012) Catálogo de oferta formativa centralizada. Guatemala. INTECAP.

Irigoin, M.; Vargas, F. (2002) Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud, Montevideo, OPSCinterfor/OIT.

Jiménez, D. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Knoontz, H. y Weihrich H.(2007).Elementos de la Administración, un enfoque internacional. Séptima edición. México. McGraw-Hill Interamericana.

Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748, (1947) Congreso de la República de Guatemala, Guatemala.

Loubet Orozco, R. (2015). Geo Cities. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/roxloubet/investigacioncampo.html>.

Longo, F. (2004) Mérito y Flexibilidad. Madrid, España. Editorial Paidós Ibérica.

Martínez, M. (2011). Modelo de Gestión de Recursos Humanos: una propuesta para el análisis empírico. Madrid España. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alcalá.

Mascott, S., M. (2015). Sistema de Servicio Civil, una comparacion internacional. Camara de Diputados LVIII Legislatura. México. Centro de Estudios Sociales y Opinion Publica.

Mazariegos, M. (2016). Análisis de la Efectividad del Proceso de Certificación basado en Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Personal que labora en una Institución Pública en Guatemala. Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Mertens, L. (1997). Competencia Laboral, sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR. Montevideo, Uruguay.

Ministerio de Administracion Publica de la Republica Dominicana. Recuperado de <http://map.gob.do>.

MINFIN. (2004). Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas, Guatemala.

Molina, R., Argotte, L., Jácome, N. y Domínguez, M. (2006). Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos. INEEL. Boletín UE enero-marzo. D.F., México.

Molina, J. (2012). Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de gestión por competencias. Recuperado de: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestio%C3%B3n por Competencias en Recursos humanos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanos)

Naciones Unidas.(2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. 1ra. ASAMBLEA 2006 - DOCUMENTO N° 1. Estados Unidos.

Oficina Nacional de Innovación de Gestión. (2002). Competencias laborales en la Administración Pública. Argentina.

Oficina Nacional de Servicio Civil ONSEC. (2010). Manual de Especificaciones de Clases de Puestos. Guatemala.

Oficina Internacional de Trabajo -OIT-. (2004). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional -CINTERFOR-. Recuperado de: <http://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2016/08/40preguntassobre-competencia-laboral.pdf>

ONU. (1962). Manual de Administración Pública. Organización de Naciones Unidas. Estados Unidos.

Orrego, C. (2008). La Oficina Nacional de Servicio Civil y su intervención para dictaminar el pago de prestaciones laborales a ex-servidores públicos. Tesis en licenciatura. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala, Guatemala.

Ossorio, M. (1992) Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Argentina. Editorial Heliasta.

Quezada Martínez Humberto. (2003). Modelos para la identificación de competencias laborales. Recuperado de:<http://www.gestiopolis.com/modelos-identificacion-competencias-laborales/>

Reglamento de la Ley de Servicio Civil, (1998). Acuerdo Gubernativo No. 18-98, Presidencia de la República de Guatemala, Guatemala.

Rodríguez, E. y Argueta, M. (2012). Proyecto de Fortalecimiento del Servicio Civil en Guatemala. Propuesta de modificación al Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Guatemala, Guatemala.

Romero V., María. (2010). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública. San José. Costa Rica.

Ruiz I., Maralys Dra. (2008) La Evaluación de Competencias. Maestría Internacional de Competencias Profesionales. México. Universidad de Nuevo León.

Ruiz L., R. (2015). eumed.net. Recuperado de:<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/283/66.htm>

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2012). Certificación evaluación y normalización de competencias laborales. Bogotá Colombia. Recuperado en:<http://mgjportal.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD-. Curso de Profundización Gerencia del Talento Humano. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_3\\_componentes\\_de\\_la\\_competencia.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_3_componentes_de_la_competencia.html).15 Vázquez, Y. A. (2001).

Vargas Z., Fernando. (2007) La Formación por Competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad. Recuperado de: <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>

Werther, D. (2014). Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano. México. McGraw-Hill.

## INDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Página
1	Encuesta dirigida a los Directores de Recursos Humanos	149

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
2	Entrevista a los Expertos en Competencias Laborales	153
3	Definición de Series de Puestos del Plan de Clasificación	155
4	Series y clases de puestos del Plan de Clasificación	158
5	Factores de evaluación para convocatoria interna	160
6	Factores de evaluación para convocatoria externa	161

## **INDICE DE FIGURAS**



<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
1	Órganos Directores del Servicio Civil	4
2	Estructura Orgánica de la Oficina Nacional de Servicio Civil	6
3	Contexto histórico del Régimen de Servicio Civil Organismo Ejecutivo	8
4	Tercer apartado del Plan Nacional del Desarrollo K'atun	14
5	El Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	15
6	Esquema de Modelo de Gestión por Competencias	50
7	Contenidos en un competencia	55
8	Fases de Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias Laborales	60
9	Estructura general del Sistema de Formación por Competencias. Organismo Ejecutivo	69
10	Proceso de evaluación de competencias	76
11	Proceso de evaluación de competencias	84
12	Productos por Fases	86

**ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
1	¿Conoce la teoría de Modelos de Gestión por Competencias?	105
2	¿Conoce algún Modelo de Gestión por Competencias Laborales?	105
3	¿Conoce las diferentes clases de Competencias Laborales?	106
4	¿En los últimos 4 años (2012-2015) han utilizado algún Modelo o Método de Gestión por competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos?	106
5	¿Actualmente en su Institución evalúan al personal por Competencias Laborales?	107
6	¿Considera importante que los servicios públicos sean evaluados por Competencias Laborales?	107
7	¿Considera que la implementación de Modelos de Gestión por Competencias Laborales puede contribuir a mejorar la calidad en los servicios públicos?	108

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
1	Marco Estratégico Institucional	10
2	Acuerdos de Paz	12
3	Prioridad: Fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo	16
4	Acuerdo Gubernativo No. 301-2015	19
5	Renglones de Gasto para el Organismo Ejecutivo vigente al año 2016	23
6	Régimen del Servicio Civil guatemalteco vigente al año 2016	29
7	Ministerios de Estadocubiertos de forma parcial por la Ley de Servicio Civil	33
8	Tipo de Instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil al año 2016	40
9	Clases de puestos según la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo al año 2016	41
10	Clasificación de los puestos del gobierno central del Organismo Ejecutivo por Categorías y Series de Puestos al año 2016	41
11	Modelo de Gestión por Competencias	52
12	Etapas del Modelo de Gestión por Competencias	53

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
13	Tipo de Competencias	54
14	Clasificación de Competencias Laborales	57
15	Etapas para un Modelo de Gestión por Competencias Laborales	59
16	Métodos para identificar las competencias	62
17	Contenido clásico de una Norma de Competencia	64
18	Niveles de Competencias Laborales	66
19	Descripción de los niveles de Competencias Laborales Modelo Norte INTECAP	66
20	Módulo Profesional	71
21	Programas de Formación por Competencias	72
22	Características de la evaluación tradicional y la evaluación por competencias	77
23	Tipos de evidencias	78
24	Beneficios de la certificación de competencias laborales	80
25	Guía para la elección de instrumentos de evaluación, según el tipo de competencias	85
26	Variable independiente	93
27	Variable dependiente	94

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
28	Pregunta No. 1 ¿Modelos de Gestión de Competencias conoce?	108
29	Pregunta No. 2 ¿A su criterio cuál es el Modelo que mejor funcionaría para las Instituciones del Organismo Ejecutivo?	109
30	Pregunta No. 3 ¿En qué consiste la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias?	109
31	Pregunta No. 4 ¿Qué beneficios proporciona a la Institución el uso de un Modelo de Gestión por Competencias?	110
32	Pregunta No. 5 ¿Qué beneficios proporciona al personal la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias Laborales?	110
33	Pregunta No. 6 De acuerdo a su experiencia ¿Cómo perciben los empleados certificarse por competencias laborales en la Institución donde laboran?	111
34	Pregunta No. 7 ¿Qué impacto tiene la implementación del proceso de Certificación por competencias laborales en el desempeño de los empleados?	111
35	Pregunta No. 8 ¿Qué impacto tiene la implementación de proceso de certificación por competencias laborales en la calidad de los servicios públicos?	112
36	Pregunta No. 9 ¿Qué relación existe entre la aplicación de Modelos de Gestión por competencias y el desempeño de los	112

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Página</b>
	servidores públicos de las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo?	
37	Clasificación de las Series del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo por nivel de ocupación y de competencia	113
38	Clasificación de Competencias laborales para el Servidor Público por nivel de ocupación y por Series del Plan de Clasificación de Puestos	114
39	Resumen de dimensiones y competencias laborales del Régimen de Servicio Civil	116
40	Dimensiones de competencias laborales	117
41	Competencias laborales	118
42	Ponderación de las Competencias laborales para el Servidor Público	121
43	Resumen de los resultados de la encuesta aplicada a los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones del gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo	123

## ANEXO 1

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS DE LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO

#### 1. Modelos de Gestión por Competencias Laborales

Sección I: A continuación se le presentan 7 preguntas sobre Modelos de Gestión por Competencias Laborales. Marcar en el cuadro su respuesta.

1. ¿Conoce la teoría de Modelos de Gestión por Competencias? \*

- Si
- No

2. ¿Conoce algún Modelo de Gestión por Competencias Laborales? \*

- Si
- No

3. ¿Conoce las diferentes clases de Competencias Laborales? \*

- Si
- No

4. ¿En los últimos 4 años (2012-2015) han utilizado algún Modelo o Método por Competencias Laborales en el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos?

- Si
- No

5. ¿Actualmente en su Institución evalúan al personal por Competencias Laborales? \*

- Si
- No

6. ¿Considera importante que los servidores públicos sean evaluados por Competencias Laborales?

- Si
- No

7. ¿Considera que la implementación de Modelos de Gestión por Competencias Laborales puede contribuir a mejorar la eficiencia en el desempeño de los servidores públicos en su puesto de trabajo? \*

- Si
- No

#### 2. Competencias Laborales para servidores públicos

Sección II: Favor indicar a su criterio la puntuación para cada competencia  
(1= Muy bajo; 2= Bajo; 3= Medio; 4= Alto; 5= Muy alto)

**1. Compromiso Organizacional \***

1 2 3 4 5

Compromiso Organizacional

Capacidad para comprender y utilizar la dinámica que se genera a lo interno de las organizaciones y entre éstas y la ciudadanía, orientando su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades, objetivos y estrategias de la organización.

**2. Esmero/escrupulosidad \***

1 2 3 4 5

Esmero/escrupulosidad

Disposición para asumir comportamientos y hábitos de trabajo responsables y eficaces que eviten o disminuyan razonablemente los posibles riesgos de errores, accidentes y de enfermedad profesional, tanto propios como de terceras personas.

**3. Organización/orden \***

1 2 3 4 5

Organización/orden

Facultad para organizar de manera efectiva el trabajo propio y de colaborar con el de los demás, estableciendo las prioridades, los procedimientos correctos y cumpliendo con los plazos establecidos.

**4. Orientación al cliente \***

1 2 3 4 5

Orientación al cliente

Disposición a colaborar, atender y resolver en la medida de lo posible, las necesidades y expectativas de los clientes, superiores y compañeros de trabajo, mediante el ejercicio efectivo del rol esencial de servidor público.

**5. Comunicación efectiva \***

1 2 3 4 5

Comunicación efectiva

Capacidad para expresar ideas, emociones y mensajes en un lenguaje comprensible, así como comprobar su comprensión por parte del interlocutor. Implica establecer y mantener canales de comunicación efectivos con superiores, compañeros de trabajo y clientes de la organización.

**6. Relaciones interpersonales \***

1 2 3 4 5

Relaciones interpersonales

Habilidad para generar y mantener contactos y relaciones de colaboración y coordinación con personas diversas, tendentes a promover un ambiente de trabajo cordial y de respeto, así como la atención cortés de las necesidades y expectativas razonables de los usuarios.

**7. Trabajo en equipo \***

1 2 3 4 5

Trabajo en equipo



Capacidad para trabajar efectiva y coordinadamente con superiores, compañeros de trabajo y clientes, con la finalidad de promover acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de los involucrados y de alcanzar los objetivos de la organización. Implica la capacidad de renunciar a sus propios intereses e ideas a favor del objetivo del grupo, sin llegar a la sumisión irracional o servilismo.

#### 8. Proactividad \*

1      2      3                      4      5

Proactividad

Tendencia a emprender acciones, buscar y generar oportunidades que lleven al establecimiento de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, en procura de incorporar mejoras en la ejecución del trabajo y la gestión global de la organización.

#### 9. Integridad personal \*

1      2      3      4      5

Integridad personal

Habilidad de provocar un efecto positivo en los demás e influir en la cultura de la organización, mediante el ejercicio habitual de comportamientos coherentes con los valores de la institución, los principios éticos del funcionario público y su profesión.

#### 10. Responsabilidad \*

1      2      3      4      5

Responsabilidad

Propensión hacia el cumplimiento de los compromisos encomendados y asumidos, la aplicación de los procedimientos más ágiles y sencillos, a efecto de utilizar la cantidad de tiempo requerida, previa consideración de las consecuencias de las acciones a tomar. Incluye la tendencia a preocuparse por el trabajo bien hecho y la mejora constante de su propio rendimiento.

#### 11. Autoaprendizaje \*

1      2      3      4      5

Autoaprendizaje

Apertura a la búsqueda e incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan un mejor desempeño laboral y potencialicen el desarrollo personal y profesional.

#### 12. Trabajo bajo presión \*

1      2      3      4      5

Trabajo bajo presión

Capacidad para actuar con eficiencia en situaciones de presión, oposición y adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo con un alto nivel de dinamismo, exigencia y energía. Implica además, la capacidad de mantener la confianza y el control en sí mismo en situaciones estresantes que puedan provocar fuertes emociones.

#### 13. Adaptabilidad/flexibilidad \*

1      2      3      4      5

Adaptabilidad/flexibilidad

Facilidad para desenvolverse con efectividad en un entorno cambiante, comprendiendo, asimilando y poniendo en práctica las variantes requeridas. Capacidad de adaptación ante situaciones nuevas y de incertidumbre o en aquellas en que se planteen sugerencias y críticas personales o profesionales que requieran cambiar de criterio o manera de comportarse.

**14. Resolución de problemas/negociación \***

1      2      3      4      5

Resolución de problemas/negociación

Facultad para resolver obstáculos laborales y discrepancias interpersonales, mediante la promoción de acuerdos y soluciones que cuenten con el apoyo y la aprobación de las personas involucradas.

**15. Pensamiento conceptual \***

1      2      3      4      5

Pensamiento conceptual

Habilidad tendente a identificar y encadenar la información que no está obviamente conectada y que debe ser considerada en situaciones interpersonales y laborales que permitan respaldar las acciones futuras.

**16. Pensamiento funcional \***

1      2      3      4      5

Pensamiento funcional

Capacidad para analizar y comprender las situaciones de trabajo, estableciendo relaciones de causalidad y resolución de los problemas que se le presenten, separando sus partes constituyentes, meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática para extraer las conclusiones del caso.

**17. Pensamiento operativo \***

1      2      3      4      5

Pensamiento operativo

Aptitud para concretar las acciones, persistiendo en el logro de metas predefinidas, con el objetivo de mejorar constantemente los servicios y productos brindados a los clientes internos y externos de la organización.

**18. Otras competencias laborales que a su criterio el servidor público debería tener.**


**ANEXO 2**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ENTREVISTA**

Propuesta para la implementación de Modelos de Gestión de competencias para la contratación de personal en el Servicio Civil del Organismo Ejecutivo

1. ¿Modelos de Gestión de Competencia conoce?


2. ¿A su criterio cual es el Modelo que mejor funcionaría para las Instituciones del Organismo Ejecutivo?


3. ¿En qué consiste la implementación de un Modelo de Gestión de Competencias?


4. ¿Qué beneficios proporciona a la Institución el uso de un Modelo de Gestión por Competencias?


--

5. ¿Qué beneficios proporciona al personal la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias Laborales?


6. De acuerdo a su experiencia ¿Cómo perciben los empleados certificarse por competencias laborales en la Institución donde laboran?


7. ¿Qué impacto tiene la implementación de proceso de certificación por competencias laborales en el desempeño del personal?


8. ¿Qué impacto tiene la implementación de proceso de certificación por competencias laborales en la calidad de los servicios públicos?


9. ¿Qué relación existe entre la aplicación de Modelos de Gestión por competencias y el desempeño de los servidores públicos de las Instituciones del gobierno central del Organismo Ejecutivo?


### ANEXO 3

<b>DEFINICIÓN DE LAS SERIES DE CLASES DE PUESTOS</b>	
<p>Cada una de las Series que contiene el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, es un conjunto de clases que se diferencian entre sí por el grado de dificultad y responsabilidad de las tareas. Los diferentes niveles dentro de cada Serie se indican por medio de números romanos, en orden ascendente a medida que aumenta el grado de responsabilidad, autoridad y dificultad. Las clases de puestos se encuentran agrupadas en las siguientes Series:</p>	
<b>OPERATIVA</b>	<p>Comprende clases de puestos que por su naturaleza tienen asignadas tareas rutinarias, repetitivas, manuales o mecánicas, que requieren fundamentalmente esfuerzo físico; se realizan atendiendo instrucciones específicas y procedimientos previamente establecidos. Para su desempeño, los puestos que integran las respectivas clases, requieren educación primaria como máximo.</p>
<b>ESPECIALIZADA</b>	<p>Incluye clases de puestos cuya función esencial es el manejo de un determinado tipo de instrumento o maquinaria, ya sea en forma manual, automática o electrónica; el desempeño de las tareas de estos puestos se basa en la destreza física. El ejercicio de los mismos tiene como premisa fundamental el tener un conocimiento especial, el cual puede ser adquirido mediante estudios de nivel de educación media o adiestramiento específico en la práctica del trabajo.</p>
<b>TÉCNICA</b>	<p>Comprende clases de puestos que tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Los puestos asignados a esta serie requieren de una preparación teórico-práctica, adquirida en un centro de enseñanza de educación media y acreditada con extensión de un título o diploma de este nivel; puede también incluir estudios de los primeros dos años de una carrera universitaria.</p>
<b>TÉCNICO PROFESIONAL</b>	<p>Incluye clases de puestos que tienen asignadas tareas que requieren la aplicación de conocimientos de una rama de la ciencia. Generalmente desarrollan actividades auxiliares de carácter técnico en investigación, análisis, experimentación o perfeccionamiento en un campo específico del conocimiento. Para el desempeño de estos puestos, se necesita preparación académica en una carrera universitaria, con currículum cerrado como máximo.</p>

<b>INFORMÁTICA</b>	Comprende clases de puestos cuyas funciones principales consisten en operar equipo de computación de diferente complejidad, para la obtención de información específica de un sistema de procesamiento electrónico de datos; analizar y programar en distintos lenguajes de computación, previo estudio de necesidades, elaborando instrucciones para el computador; observar el adecuado funcionamiento del sistema electrónico a fin de detectar desperfectos del proceso y efectuar las correcciones pertinentes. Para el desempeño de los puestos asignados a esta serie, atendiendo a los diferentes grados de dificultad y complejidad, se requiere acreditar como mínimo título o diploma de nivel del educación media y estudios sobre operación de equipo de procesamiento electrónico de datos, hasta preparación universitaria en el grado académico de Licenciado, estudios de Postgrado y Maestría, en el área de Procesamiento Electrónico de Datos e Informática. En todos los niveles la experiencia es necesaria para garantizar la eficiente prestación de los servicios.
<b>PROFESIONAL</b>	Comprende clases de puestos que para desarrollar sus tareas llevan a cabo investigaciones y aplican conocimientos científicos a la solución de problemas de orden tecnológico, económico y social; las funciones que desarrollan son de carácter analítico e interpretativo en virtud de que deben conocer teorías, principios y leyes científicas. El ejercicio de estos puestos requiere formación académica de nivel superior universitario, y de acuerdo a las normas vigentes, se exige para su desempeño, el poseer título universitario en el grado académico de Licenciado, estar inscrito en el colegio profesional correspondiente y poseer la calidad de activo.
<b>OFICINA</b>	Comprende clases de puestos cuya función principal es brindar apoyo a todo nivel dentro de la organización y sus tareas se enmarcan en la conformación y trámite de expedientes, elaboración y archivo de correspondencia, así como labores de mecanografía, levantado de textos, registros contables y las demás labores inherentes a este tipo de ocupación. El desempeño de estos puestos requiere haber realizado estudios de nivel medio, adiestramiento en el manejo de equipo de oficina, técnicas de archivo y correspondencia y, en algunos casos, el conocimiento de otro idioma
<b>TÉCNICA ARTÍSTICA</b>	Está conformada por clases de puestos en que se incluye actividades artísticas propiamente y de docencia artística; las actividades asignadas requieren el dominio de una disciplina o género del arte como música, danza, pintura, escultura, teatro y otras. Para el desempeño de estos puestos, se necesita de la aplicación de técnicas artísticas y poseer cualidades innatas que permitan su ejecución.
<b>EJECUTIVA</b>	Comprende clases de puestos que conforman la Alta Dirección en el Organismo Ejecutivo, a los cuales les corresponde diseñar y definir las políticas y estrategias específicas, así como asesorar a las Autoridades Nominadoras de los diferentes Ministerios, Secretarías y otras Dependencias

	<p>del Organismo Ejecutivo, en asuntos de su competencia. Las personas en el desempeño de estos puestos son responsables de coordinar la ejecución de los planes, políticas y estrategias de la institución, por lo que los puestos asignados a esta serie son de libre nombramiento y remoción. La asignación de niveles en esta serie obedece a la magnitud de la dependencia, la cobertura de la misma y su jerarquía dentro de la estructura organizacional a nivel gubernamental. Para el desempeño de estos puestos se requiere como mínimo licenciatura universitaria y estudios de maestría en áreas afines al puesto y experiencia laboral comprobada en cargos directivos.</p>
<b>PARAMÉDICA</b>	<p>Comprende clases de puestos cuya función principal es brindar apoyo al personal profesional médico en todas aquellas actividades que están relacionadas directamente con la atención, diagnóstico y prescripción de tratamientos para prevenir y curar enfermedades trastornos y lesiones del organismo humano; funciones a desarrollarse, en puestos, centros de salud, hospitales e instituciones asistenciales del país. Para el desempeño de los puestos asignados a esta serie, se requiere como requisito mínimo acreditar el diploma de tercer año de Educación Básica, así como la preparación teórico práctica adquirida en un centro de enseñanza técnico- especializada, con extensión de un título o diploma en el área respectiva debidamente aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; incluye también preparación académica de una carrera universitaria afin con currículum cerrado como máximo.</p>
<b>ASISTENCIA PROFESIONAL</b>	<p>Comprende clases de puestos que tienen como función principal realizar tareas inherentes a un campo del conocimiento científico, cuya ejecución implica la aplicación de principios específicos de una rama de la ciencia, con el propósito de asistir a un profesional en el desarrollo de las actividades laborales que tienen asignadas. Para el desempeño de estos puestos, se necesita acreditar los estudios especializados que el puesto requiera, reconocidos por organización nacional o internacional y como máximo, título universitario en el grado académico de Licenciado.</p>
<b>ASESORÍA PROFESIONAL ESPECIALIZADA</b>	<p>Comprende clases de puestos que tienen asignadas funciones de asesoría y consultoría profesional especializada en determinadas ramas de la ciencia, a las autoridades superiores de los ministerios y/o secretarías del Organismo Ejecutivo. En los requisitos para su desempeño se contempla, para cada clase de puesto, como mínimo ser profesional universitario graduado a nivel de licenciatura y una amplia experiencia o poseer estudios de especialización.</p>

## ANEXO 4

### SERIES Y CLASES DE PUESTOS DEL PLAN DE CLASIFICACIÓN DEL ORGANISMO EJECUTIVO

#### **SERIE OPERATIVA**

Trabajador Operativo II  
Trabajador Operativo III  
Trabajador Operativo IV  
Trabajador Operativo Jefe I  
Trabajador Operativo Jefe II

#### **SERIE ESPECIALIZADA**

Trabajador Especializado I  
Trabajador Especializado II  
Trabajador Especializado III  
Trabajador Especializado Jefe I  
Trabajador Especializado Jefe II

#### **SERIE TÉCNICA**

Técnico I  
Técnico II  
Técnico III  
Jefe Técnico I  
Jefe Técnico II

#### **SERIE TÉCNICO PROFESIONAL**

Técnico Profesional I  
Técnico Profesional II  
Técnico Profesional III  
Jefe Técnico Profesional I  
Jefe Técnico Profesional II  
Jefe Técnico Profesional III

#### **SERIE INFORMÁTICA**

Técnico en Informática I  
Técnico en Informática II  
Técnico Profesional en Informática I  
Técnico Profesional en Informática II  
Técnico Profesional en Informática III  
Técnico Profesional en Informática IV  
Jefe Técnico Profesional en Informática

#### **SERIE PROFESIONAL**

Profesional I  
Profesional II  
Profesional III  
Profesional Jefe I  
Profesional Jefe II  
Profesional Jefe III

#### **SERIE OFICINA**

Oficinista I  
Oficinista II  
Oficinista III  
Oficinista IV  
Secretario Oficinista  
Secretario Ejecutivo I  
Secretario Ejecutivo II  
Secretario Ejecutivo III  
Secretario Ejecutivo IV  
Secretario Ejecutivo V  
Secretario Ejecutivo Ministerial I  
Secretario Ejecutivo Ministerial II

#### **SERIE TÉCNICO ARTÍSTICA**

Técnico Artística I  
Técnico Artística II  
Técnico Artística III  
Jefe Técnico Artístico I  
Jefe Técnico Artístico II

#### **SERIE EJECUTIVA**

Subdirector Técnico I  
Subdirector Técnico II  
Subdirector Técnico III  
Director Técnico I  
Director Técnico II  
Director Técnico III



**SERIE PARAMÉDICA**

Paramédico I  
Paramédico II  
Paramédico III  
Paramédico IV  
Paramédico Jefe I  
Paramédico Jefe II  
Paramédico Jefe III

**SERIE ASISTENCIA PROFESIONAL**

Asistente Profesional I  
Asistente Profesional II  
Asistente Profesional III  
Asistente Profesional IV  
Asistente Profesional Jefe

**SERIE ASESORÍA PROFESIONAL  
ESPECIALIZADO**

Asesor Profesional Especializado I  
Asesor Profesional Especializado II  
Asesor Profesional Especializado III  
Asesor Profesional Especializado IV

## Anexo 5

## Factores de evaluación para convocatoria Interna

Factor	Subfactor	Técnica sugerida	Punteo	
			Mínimo	Máximo
Formación Académica	<i>Formación académica requerida por el puesto</i>	Análisis curricular (títulos, diplomas y constancias de estudios)	11.25	15
<b>Subtotal factor</b>			<b>11.25</b>	<b>15</b>
Experiencia	<i>Experiencia mínima requerida por el puesto</i>	Análisis curricular (constancias de puestos desempeñados)	7.5	10
<b>Subtotal factor</b>			<b>7.5</b>	<b>10</b>
Competencias Laborales	<i>Conocimientos</i>	Evaluaciones técnicas, simulaciones, ejercicios, evaluaciones psicométricas, evaluación en entrevista, assesment center	22.5	30
	<i>Habilidades-Destrezas</i>	Evaluaciones psicométricas, investigación de referencias laborales, entrevista	7.5	10
	<i>Actitudes</i>	Entrevista estructurada, entrevista profunda, record laboral y análisis curricular	3.75	5
<b>Subtotal Factor</b>			<b>33.75</b>	<b>45</b>
Factores Específicos	<i>Evaluación de desempeño</i>	Análisis de resultados de evaluación del desempeño	9.75	13
	<i>Record laboral</i>	Análisis de record en expediente laboral	3.75	5
	<i>Ubicación organizacional</i>	Análisis del expediente laboral	3.75	5
	<i>Capacitación específica</i>	Análisis de constancias de capacitación	3	4
	<i>Tiempo de servicio</i>	Análisis del expediente laboral	2.25	3
<b>Subtotal factor</b>			<b>22.5</b>	<b>30</b>
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Guía de Normas y Procedimientos ONSEC.

## Anexo 6

## Factores de evaluación para convocatoria externa

Factor	Subfactor	Técnica sugerida	Punteo	
			Mínimo	Máximo
Formación Académica	<i>Formación académica requerida por el puesto</i>	Análisis curricular (títulos, diplomas y constancias de estudios)	22.5	30
<b>Subtotal factor</b>			<b>22.5</b>	<b>30</b>
Experiencia	<i>Experiencia mínima requerida por el puesto</i>	Análisis curricular (constancias de puestos desempeñados)	11.25	15
<b>Subtotal factor</b>			<b>11.25</b>	<b>15</b>
Competencias Laborales	<i>Conocimientos</i>	Evaluaciones técnicas, simulaciones, ejercicios, evaluaciones psicométricas, evaluación en entrevista, assesment center	22.5	30
	<i>Habilidades-Destrezas</i>	Evaluaciones psicométricas, investigación de referencias laborales, entrevista	7.5	10
	<i>Actitudes</i>	Entrevista estructurada, entrevista profunda, record laboral y análisis curricular	3.75	5
<b>Subtotal Factor</b>			<b>33.75</b>	<b>45</b>
	<i>Referencias laborales</i>	Investigación de las referencias laborales	3.75	5
	<i>Capacitación específica</i>	Análisis de constancias de capacitación (diplomas, seminarios, talleres y cursos)	3.75	5
<b>Subtotal factor</b>			<b>7.5</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>			<b>75</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Guía de Normas y Procedimientos ONSEC.