

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL
ORGANISMO EJECUTIVO COMPRENDIDO DENTRO DEL SISTEMA DE
SERVICIO CIVIL DE GUATEMALA”**



GRACIELA ROSYDALIA FERNÁNDEZ CORZO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL
ORGANISMO EJECUTIVO COMPRENDIDO DENTRO DEL SISTEMA DE
SERVICIO CIVIL DE GUATEMALA”**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GRACIELA ROSYDALIA FERNÁNDEZ CORZO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Administración-Finanzas	Lic. Julio Cesar Duarte Cordón
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Edmundo Antonio Gereda Lirrayes

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Juan Gabriel Lucas Guzmán
Secretario:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 29 de junio de 2010

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable licenciado:

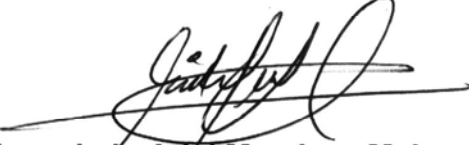
En atención a la designación que se me hizo, procedí a asesorar a la estudiante **Graciela Rosydalia Fernández Corzo** en la elaboración de su tesis "**MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL ORGANISMO EJECUTIVO COMPRENDIDO DENTRO DEL SISTEMA DE SERVICIO CIVIL DE GUATEMALA**". La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin más que agregar y agradeciendo la atención prestada a la presente, me suscribo deseándole éxitos en sus actividades diarias.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Licenciado Arjel Mendoza Melgarejo
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 5154



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

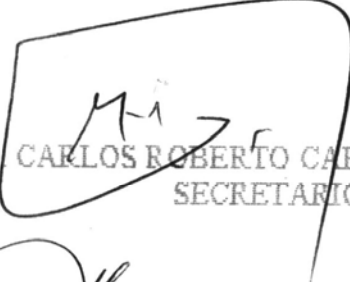
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica.

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SIETE DE JUNIO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.1 del Acta 14-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de mayo de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 136-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de octubre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL ORGANISMO EJECUTIVO COMPRENDIDO DENTRO DEL SISTEMA DE SERVICIO CIVIL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante GRACIELA ROSYDALIA FERNÁNDEZ CORZO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAITA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid
PREVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS: Mi creador, por iluminarme y permitirme concluir mi carrera.
- A MIS PADRES: Nery y Sofi, gracias por su amor, su apoyo y por ser grandes ejemplos en mi vida.
- A MI ESPOSO: Cristian por su amor, comprensión y apoyo.
- A MI HIJO: Javier Alejandro, mi razón de luchar, para que este logro pueda servirle de guía en su camino.
- A MIS HERMANOS
CUÑADOS Y
SOBRINOS: Henry, Renato, Nora, Katherine, Fabio y Dany por ser parte de mi vida.
- A MI ABUELITA: Clarita, por su amor y por su ejemplo.
- A MIS ABUELITOS: Armando, Moisés y Graciela (Q.E.P.D.).
- A MI FAMILIA: A mi suegra, tíos (as), primos (as) y sobrinos (as), por sus muestras de cariño y apoyo.
- A MIS AMIGOS: Por los inolvidables momentos compartidos.
- A: La Universidad de San Carlos de Guatemala.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades, compañeros de la Oficina Nacional de Servicio Civil y Jefes de las Unidades de Recursos Humanos de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que colaboraron para realizar la presente investigación.

Al Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos de la ONSEC y a los Licenciados Nery Guzmán, Ariel Mendoza Melgarejo y Eduardo de Jesús Rodríguez López por su asesoría y apoyo.

ÍNDICE GENERAL

No.		PÁGINA
	Introducción	i
	CAPÍTULO I	1
	MARCO TEÓRICO	
1.1	CARRERA ADMINISTRATIVA	1
1.1.1	Rutas o vías de carrera	2
1.1.1.1	Movimientos horizontales	3
1.1.1.2	Movimientos verticales	3
1.2	ASCENSOS O PROMOCIONES	4
1.2.1	Importancia	4
1.2.2	Tipos de ascensos o promociones	5
1.2.2.1	Con base en méritos	5
1.2.2.2	Con base en la antigüedad	5
1.2.2.3	Mixtos	5
1.3	EL PROCESO DE ASCENSOS EN EL SISTEMA DE SERVICIO CIVIL	6
1.3.1	Qué es un proceso	6
1.3.2	Aspectos jurídicos relacionados	6
1.3.2.1	Promoción de grado	7
1.3.2.2	Promoción de clase	7
1.3.2.3	Ascensos temporales	7
1.4	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS	8
1.4.1	Vacante	8
1.4.2	Reclutamiento	9
1.4.2.1	Clases de reclutamiento	10

1.4.2.2	Técnicas comunes para obtener información sobre el puesto	11
1.4.2.3	Convocatoria	13
1.4.3	Selección	13
1.4.3.1	Evaluación	14
1.4.3.2	La entrevista	15
1.4.3.3	Calificación	16
1.4.4	Nombramiento y registros de acciones de personal	17
1.4.4.1	Nombramiento	17
1.4.4.2	Registros	17
1.5	OTROS PROCESOS RELACIONADOS	17
1.5.2	Evaluación del desempeño y rendimiento laboral	17
1.5.2.1	Clases de evaluación en el servicio civil	18
1.5.3	Capacitación y profesionalización	20
1.5.3.1	Capacitación	20
1.5.3.2	Profesionalización	21
1.6	MODELO	22
	CAPÍTULO II	23
	MARCO INSTITUCIONAL: GENERALIDADES DEL SISTEMA DE SERVICIO CIVIL EN GUATEMALA	
2.1	SISTEMAS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PÚBLICO	23
2.1.1	El nombramiento político	23
2.1.2	El sistema de servicio civil	23
2.1.3	Los sistemas de negociación sindical	24
2.1.4	Los sistemas de acción afirmativa	24

2.2	ANTECEDENTES DEL SERVICIO CIVIL EN GUATEMALA	25
2.3	BASE LEGAL	27
2.3.1	Principios	27
2.4	OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL -ONSEC-	28
2.4.1	Funciones	28
2.4.2	Estructura organizacional	30
2.5	CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	31
2.5.1	Servicio exento	31
2.5.2	Servicio sin oposición	31
2.5.3	Servicio por oposición	31
2.6	CLASIFICACIÓN DE PERSONAL AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	32
2.6.1	Servidor público	32
2.6.2	Funcionario público	32
2.6.3	Empleado público	33
2.7	ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS	33
2.7.1	Plan de clasificación de puestos	33
2.7.1.1	Manual de especificaciones de clases de puestos	34
2.7.1.2	Series de clases de puestos	34
2.7.1.3	Grupo de especialidades	34
2.8	MODALIDADES DE CONTRATACIÓN EN EL ORGANISMO EJECUTIVO	34
2.8.1	Personal permanente (renglón 011)	35
2.8.2	Personal temporal	35
2.9	POLÍTICA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	36

	CAPÍTULO III	37
	SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ASCENSOS APLICADO EN LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO	
3.1	METODOLOGÍA	37
3.2	ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS	37
3.2.1	Unidades Tipo de Recursos Humanos	37
3.3	ASPECTOS GENERALES DE LOS PUESTOS Y SALARIOS	41
3.3.1	Clasificación de puestos	43
3.3.2.	Cobertura del Plan de Clasificación de Puestos	45
3.4	VÍAS PARA LA CARRERA ADMINISTRATIVA E INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	49
3.5	ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS APLICADO EN LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO	52
3.5.1	Reclutamiento	53
3.5.2	Selección	54
3.5.3	Nombramiento y registros de acciones de personal	58
3.6	APLICACIÓN DE OTROS PROCESOS RELACIONADOS	59
3.6.1	Capacitación	59
3.6.2	Evaluación del desempeño	59
3.7	CAUSAS QUE LIMITAN LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE ASCENSOS	62

CAPÍTULO IV		64
MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS EN LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO		
4.1	OBJETIVOS	65
4.1.1	General	65
4.1.2	Específicos	65
4.2	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS	66
4.2.1	Esquema del proceso	67
4.2.2	Fase 1: Reclutamiento interno	68
4.2.2.1	Requisición de personal	68
4.2.2.2	Autorización del concurso	69
4.2.2.3	Nombramiento de la comisión de evaluación	69
4.2.2.4	Convocatoria	71
4.2.2.5	Inscripción de participantes	72
4.2.3	Fase 2: Selección	73
4.2.3.1	Evaluación de credenciales	74
4.2.3.2	Valoración de la evaluación del desempeño	75
4.2.3.3	Evaluación con pruebas competitivas	76
4.2.3.4	Entrevista	77
4.2.3.5	Calificación e informe de resultados	78
4.2.3.6	Verificación del proceso y certificación de evaluación	84
4.2.3.7	Notificación de resultados	85
4.2.4	Fase 3: Nombramiento o toma de posesión	86
4.3	PROPUESTA DE NORMAS PARA REGULAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS	86

4.4	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	90
4.4.1	Objetivos del plan	91
4.1.1.1	General	91
4.1.1.2	Específicos	91
4.4.2	Acciones para su implementación	91
4.4.3	Control, seguimiento y evaluación	93
	CONCLUSIONES	94
	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

No.		PÁGINA
1	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Propuesta de Estructura, Oficina Tipo de Recursos Humanos de Gran Magnitud.	38

ÍNDICE DE CUADROS

No.		PÁGINA
1	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Número de Puestos de los Renglones 011 y 022, Por Institución. Diciembre 2009.	42
2	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Puestos Cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos. Diciembre 2009.	47
3	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Documentos Utilizados para Efectuar el Proceso de Ascensos. En Porcentajes.	51
4	Ejemplo de Aspectos a Evaluar en el Proceso de Evaluación para Ascensos y Puntos Asignados.	79
5	Escala para Valorar los Aspectos Observados en la Entrevista.	82
6	Ejemplo de Valoración de los Aspectos Observados Durante la Entrevista.	82
7	Ejemplo de Valoración Total de la Entrevista. Proceso de Selección para Ascensos.	83
8	Acciones para la Aplicación del Modelo para el Proceso de Ascensos en las Instituciones del Organismo Ejecutivo.	91

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		PÁGINA
1	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Instituciones que Utilizan el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos. Marzo 2010.	44
2	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Total de Ascensos Aprobados y Registrados. Años 2008, 2009 y 2010.	48
3	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Total de Instituciones que Aplican el Proceso de Oposición para Ascensos. Marzo 2010.	54
4	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Evaluaciones Realizadas en el Proceso de Selección de Recursos Humanos. Enero a Diciembre 2009.	56
5	Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala. Acciones de Recursos Humanos para las Cuales se Utilizan los Resultados de la Evaluación del Desempeño. Marzo 2010.	60
6	Esquema del Proceso de Reclutamiento y Selección para Ascensos	67

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	
1	Descripción y diagrama de flujo del procedimiento general de reclutamiento para ascensos
2	Descripción y diagrama de flujo del procedimiento general de selección para ascensos
3	Requisición de personal
4	Nombramiento de la comisión de evaluación para ascensos
5	Convocatoria interna
6	Inscripción de participantes
7	Informe de entrevista
8	Informe de resultados de evaluación
9	Solicitud de verificación del proceso y certificación de evaluación
10	Escala de salarios iniciales
11	Especialidades en orden numérico
12	Vías para la carrera administrativa
13	Cuestionario para el diagnóstico del proceso de ascensos, dirigido a encargados de recursos humanos de las instituciones del Organismo Ejecutivo

INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones en general y para la administración pública en particular el capital humano es el recurso más valioso con el que cuentan, por su medio el gobierno ejerce sus funciones y brinda a la ciudadanía bienestar y las condiciones básicas de vida, por lo que su desarrollo debe estar bien dirigido. La presente tesis denominada: “Modelo para el proceso de ascensos del personal administrativo de las instituciones centralizadas del Organismo Ejecutivo comprendido dentro del Sistema de Servicio Civil de Guatemala”, constituye una propuesta que persigue el fortalecimiento del referido proceso, para promover el desarrollo de la carrera administrativa.

La presente investigación se elaboró con el propósito de obtener información documental y de campo que permitiera contar con elementos para elaborar una propuesta que coadyuvara a mejorar los procesos de administración de recursos humanos del Organismo Ejecutivo.

Para la elaboración del trabajo se aplicó el método de investigación científica que permitió ejecutar acciones mediante un procedimiento planeado y sistemático, desarrollado en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva, asimismo se utilizaron las técnicas de investigación documental, observación directa, la encuesta y la entrevista, por medio de las cuales se recolectó y relacionó información para concluir con la elaboración del presente informe, el cual permite difundir nuevos conocimientos.

El trabajo de campo se realizó en los meses de febrero y marzo del año 2010, con el fin de recolectar información para establecer la situación actual del proceso de ascensos aplicado en las instituciones del Organismo Ejecutivo y sirvió para elaborar la propuesta.

El contenido de este informe está estructurado en cuatro capítulos.

Los aspectos teóricos se incluyen en los primeros dos capítulos, los cuales permiten interpretar, darle validez y enmarcar el tema objeto de estudio.

CAPÍTULO I

Presenta el marco teórico que sustenta la investigación y la propuesta elaborada, el cual se refiere específicamente a la carrera administrativa, ascensos, proceso de reclutamiento y selección para ascensos y otros procesos relacionados.

CAPÍTULO II

Por tratarse de una institución pública con características propias y muy particulares este capítulo contiene el marco institucional en el cual se incluyen las generalidades del sistema de servicio civil, los sistemas de administración de personal público y los antecedentes del servicio civil en Guatemala. Comprende asimismo información general de la Oficina Nacional de Servicio Civil, como institución rectora en materia de recursos humanos en la administración pública y aspectos de la clasificación del servicio público, de personal, la administración y clasificación de puestos y salarios y las modalidades de contratación sobre los cuales se aplica el proceso de ascensos. Asimismo hace referencia al contenido de la política en materia de recursos humanos como fundamento para la desconcentración de acciones y procedimientos hacia las Unidades de Recursos Humanos, lineamientos sobre los cuales se definió la propuesta elaborada.

CAPÍTULO III

Contiene el análisis de la situación actual del proceso de ascensos que se aplica en las instituciones del Organismo Ejecutivo, en el mismo se identifican las principales limitaciones para desarrollar el proceso. La fuente de datos para la investigación estuvo conformada por las Unidades de Recursos Humanos de las Instituciones del Organismo Ejecutivo.

CAPÍTULO IV

Este capítulo presenta como propuesta el modelo para el proceso de ascensos, el cual puede ser utilizado como guía por las instituciones del Organismo Ejecutivo. El mismo contiene los objetivos, esquema del proceso, descripción en forma narrativa de cada una de las fases y etapas del proceso de reclutamiento y selección para ascensos. Contiene asimismo una propuesta de normas la cual al complementarse con la descripción del proceso de ascensos, puede servir de referencia para elaborar un reglamento que regule los ascensos o promociones. Se incluye asimismo el plan de implementación indicando las acciones necesarias, medios de control y evaluación de la propuesta.

En su parte final se incluyen las conclusiones, recomendaciones, anexos y la bibliografía utilizada para la elaboración del presente informe.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Un verdadero desafío para los administradores del capital humano consiste en conjugar las aspiraciones profesionales de los individuos con el logro de los objetivos organizacionales, alcanzando paralelamente la satisfacción de las necesidades de superación y autorrealización individual y la eficiencia institucional.

Como resultado de un efectivo proceso de selección que incorpora recurso humano de alto nivel profesional, corresponde a las unidades encargadas de la administración del recurso humano, aprovechar el potencial de los individuos y fortalecer sus capacidades, preparándolos para asumir nuevas posiciones que promuevan su crecimiento profesional a través de las oportunidades que les proporciona la organización para el desarrollo de la carrera.

1.1 CARRERA ADMINISTRATIVA

La carrera de los colaboradores se define como los puestos o posiciones que una persona ocupa durante su vida laboral.

En el ámbito público el término carrera administrativa puede entenderse como un sistema o como un proceso en la administración del recurso humano.

Entendida como sistema el mismo tiene la finalidad de “promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública para cumplir con los fines del Estado, garantizando la profesionalidad, la estabilidad y el desarrollo de los servidores públicos.” (3:11)

Como proceso supone el crecimiento de los colaboradores dentro de una organización a través de las oportunidades que ésta pueda ofrecerles y es parte de un sistema de recursos humanos, este sistema para la Administración Pública en Guatemala se denomina sistema de servicio civil.

El término carrera administrativa se utiliza para identificar los puestos comprendidos dentro del sistema de servicio civil y diferenciarlos de otras carreras específicas como la policial, diplomática, militar o docente.

El desarrollo de la carrera “comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización.” (39:282)

El desarrollo de la carrera administrativa es un ciclo que se realiza en una serie de momentos en los cuales el colaborador ingresa al sistema de servicio civil o de carrera administrativa por medio de un proceso de reclutamiento y selección, se le induce al puesto, identifica y revisa el plan de carrera, se evalúa su desempeño, se capacita e incrementa su educación formal y nuevamente supera la fase de selección para optar a un ascenso (desarrollo vertical) o para moverse por medio de un traslado (desarrollo horizontal).

En este ciclo el colaborador adquiere nuevos conocimientos y experiencias que le permiten realizar movimientos para aprovechar las oportunidades y crecer profesionalmente en una organización.

1.1.1 Rutas o vías de carrera

Un colaborador puede avanzar en su carrera a través de rutas o vías de carrera que pueden ser horizontales por medio del traslado a otro puesto y verticales a través del ascenso.

Las rutas o vías de carrera se definen como “una línea de movimiento flexible, a través de la cual un empleado puede moverse durante su empleo en una empresa.” (19:308)

1.1.1.1 Movimientos horizontales

Se refieren a una acción en la cual el colaborador se mueve a otro puesto con responsabilidades y jerarquía similares al actual y sin que exista incremento de salario. La Ley de Servicio Civil las define de la siguiente forma:

a) Traslados

“Es la acción de personal por medio de la cual un servidor público pasa a ocupar un puesto de igual clase o categoría, en la misma o distinta Unidad o Dependencia administrativa, en igual o diferente localización geográfica.” (33:54)

El traslado se puede realizar a solicitud del colaborador o ser acordada por la máxima autoridad de la institución, cuando se compruebe incapacidad o deficiencia en el desempeño de un puesto.

b) Permutas

“Es el cambio voluntario entre dos servidores públicos que desempeñan puestos de igual clase, especialidad e igual salario, en la misma o distinta unidad o dependencia administrativa, en igual o diferente localización geográfica.” (33:53)

1.1.1.2 Movimientos verticales

“La ruta tradicional de carrera es aquella en que un empleado avanza verticalmente hacia arriba en la empresa, de un puesto específico al siguiente. El supuesto es que cada puesto constituye una preparación esencial para el siguiente puesto de nivel superior. Un empleado debe ascender paso a paso, de un puesto al siguiente para obtener la experiencia y preparación necesarias.” (19:308)

1.2 ASCENSOS O PROMOCIONES

Constituyen las oportunidades de crecimiento profesional que se otorgan a los colaboradores que laboran en una organización, que demuestren poseer los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ocupar un nuevo puesto de trabajo, este movimiento vertical en la estructura de puestos implica asumir nuevas responsabilidades e incremento al salario. Algunos autores definen el ascenso de la siguiente forma:

“Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario, siempre que este cambio de algún modo le sea debido y, por lo tanto, sea para la organización exigible en alguna forma.” (34:167)

“Ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes de la historia laboral de un empleado. Por lo general al promover a un empleado se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro.” (39:225)

1.2.1 Importancia

Este proceso tiene especial importancia si se analiza desde dos puntos de vista: a) el individuo para quien el ascenso a un nuevo puesto de trabajo contribuye a la satisfacción de sus necesidades básicas (fisiológicas), le provee de seguridad para enfrentar los retos que se le presenten durante su carrera y de sentimiento de autorrealización proveyéndolo de mejoras económicas y emocionales y b) para las organizaciones públicas, debido a que es necesario “que la administración cuente con personal profesionalizado y permanente para conseguir elevar la eficiencia, darle continuidad a políticas y programas y ... construir una memoria institucional.” (8:27) Para lo cual es necesario incorporar procesos transparentes y efectivos para el ingreso y las promociones.

Al respecto la Ley de Servicio Civil contempla el ascenso como un “derecho” de los servidores públicos siempre que comprueben eficiencia y méritos.

1.2.2 Tipos de ascensos o promociones

Las oportunidades de crecimiento profesional por medio del ascenso pueden otorgarse conforme a los siguientes criterios:

1.2.2.1 Con base en méritos

“Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.” (39:226)

1.2.2.2 Con base en la antigüedad

“En algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía.” (39 :226)

1.2.2.3 Mixtos

Considera que “tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.” (39:227)

En algunos casos las organizaciones sindicales apoyan el criterio de antigüedad, estableciendo dentro de los pactos colectivos de condiciones de trabajo postulados que favorecen a los empleados antiguos, lo cual no permite comprobar eficiencia y méritos de los colaboradores, como en los sistemas mixtos que consideran el mérito y la antigüedad para demostrar la idoneidad de los ocupantes ya que valora los conocimientos, habilidades y capacidades de los mismos.

1.3 EL PROCESO DE ASCENSOS EN EL SISTEMA DE SERVICIO CIVIL

La administración de los recursos humanos en el Organismo Ejecutivo de Guatemala, se encuentra normada en el Decreto No. 1748 del Congreso de la República “Ley de Servicio Civil” y el Acuerdo Gubernativo No. 18-98, que aprueba su Reglamento. Dentro de esta normativa se establecen las condiciones generales para el otorgamiento de los ascensos o promociones los cuales pretender favorecer el desarrollo de la carrera administrativa a través del establecimiento de un procedimiento de oposición para el otorgamiento de los puestos.

1.3.1 Qué es un proceso

Puede definirse como el conjunto de acciones ejecutadas para alcanzar un objetivo, que implica la entrada de insumos, información o recursos que son transformados para generar productos, servicios o información.

El proceso de ascensos constituye una serie de acciones o actividades por medio del cual se valoran las características de los candidatos obteniendo como resultado información que sirve de base para la toma de decisiones.

1.3.2 Aspectos jurídicos relacionados

Particularmente la Ley de Servicio Civil define como ascenso o promoción “al acto por el cual el servidor público pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior, con la aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil.” (4:18)

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil, la facultad de ascender a los servidores públicos idóneos para los puestos corresponde a la Autoridad Nominadora o Máxima Autoridad de las instituciones (Ministro, Secretario, Director General, según el caso).

La Ley de Servicio Civil define en forma general como pueden otorgarse los ascensos de grado o de clase.

1.3.2.1 Promoción de grado

Puede ser acordada por la máxima autoridad de la institución a solicitud del jefe inmediato y únicamente refiere a que debe ser notificada a la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-.

1.3.2.2 Promoción de clase

Se efectúa a solicitud del interesado, mediante la aplicación de pruebas por la Oficina Nacional de Servicio Civil y están sujetos al período de prueba establecido, que para los ascensos es de 3 meses.

Ambos criterios en la actualidad no se realizan exactamente como están establecidos, ya que todos los candidatos a optar a un ascenso son evaluados por la -ONSEC- indistintamente si se trata de un ascenso de grado o de clase. De igual manera no todos los candidatos se someten a examen de prueba, ya que en muchos casos se evalúan a través del procedimiento de evaluación de credenciales o de análisis curricular, sin que se apliquen pruebas competitivas.

1.3.2.3 Ascensos temporales

Se otorgan por ausencias del titular del puesto mayores de 60 días, siempre que existan necesidades en el servicio y que el servidor cumpla con los requisitos requeridos para el puesto.

El Reglamento de la Ley de Servicio Civil, establece que “para que un servidor sea ascendido a un puesto de mayor jerarquía, deberá:

1. Ser propuesto por su jefe inmediato o a solicitud del interesado;
2. Haber aprobado las evaluaciones del desempeño que se efectuarán cada año;
3. Acreditar preparación o capacitación específica en el puesto a ascender; y,
4. Someterse a las pruebas que se determinen en caso de haber varios candidatos.” (33:44)

1.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS

El proceso de ascensos se encuentra estrechamente relacionado con el proceso de reclutamiento y selección, por medio del cual internamente se obtienen candidatos y se eligen dentro de ellos a la persona ideal para ocupar un puesto vacante.

1.4.1 Vacante

Es un puesto o empleo sin ocupar, que surge en las instituciones por decisión de la autoridad o del servidor.

De conformidad con lo que establece el artículo 84 de la Ley de Servicio Civil, el cese definitivo de labores de los servidores públicos se produce por las siguientes causas:

- Renuncia del servidor público;
- Destitución o remoción;
- Invalidez, cuando fuere absoluta;
- Jubilación de conformidad con la Ley de la materia.

Otras acciones de personal que dan lugar a que existan puestos vacantes dentro de las acciones que se registran por medio del aviso de entrega de puestos, son las siguientes: por fallecimiento, retiro voluntario, traslado, ascenso, así también la suspensión por gravidez, provoca que exista un puesto vacante, que por tratarse de ausencia mayor de 60 días, pueden ser otorgadas al personal de la institución como ascenso temporal, si las necesidades lo requieren. Asimismo la creación de puestos es otra acción que origina puestos vacantes.

Para otorgar un puesto vacante es necesario efectuar el proceso de reclutamiento y selección el cual se define a continuación:

1.4.2 Reclutamiento

Consiste en comunicar por los medios efectivos las oportunidades que ofrece una organización para ocupar un puesto vacante y atraer a los candidatos potenciales. Wether define el reclutamiento como “el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización... Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes..., del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.” (39:150).

Idalberto Chiavenato hace referencia a que “el reclutamiento, como ocurre en el proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.” (2:95)

Un aspecto importante de esta fase es “publicar” los puestos vacantes, es decir dar a conocer a todos los colaboradores las oportunidades que les permitan ofrecer sus servicios para ubicarse en nuevas posiciones de trabajo. Es preciso mencionar que en las instituciones públicas se utiliza el término “publicidad”,

utilizado por ejemplo en la Carta Iberoamericana de la Función Pública y que se refiere a dar a conocer las convocatorias a los candidatos potenciales.

1.4.2.1 Clases de reclutamiento

Puede clasificarse en reclutamiento interno y externo:

“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (2:95)

De manera ideal debe efectuarse el reclutamiento interno antes de ofrecer los puestos fuera de la institución para promover el desarrollo de la carrera de los colaboradores.

Dentro de las ventajas que pueden mencionarse al realizar el reclutamiento interno se citan:

- “Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.” (2:96)

Asimismo las desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- “Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.

- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.” (2:96)

Adicionalmente a las ventajas referidas un aspecto importante es que ofrecer los puestos a nivel interno puede ser un motivo para mejorar el desempeño de los colaboradores, ya que pueden percibir que un desempeño adecuado les favorece al momento de optar a un ascenso, si el desempeño es valorado dentro del proceso de selección, lo que repercute positivamente en proporcionar mejores productos y servicios a la ciudadanía.

Asimismo, para las instituciones establecer políticas de ascenso y promover el desarrollo de sus colaboradores pueden ser factores, que las haga atractivas para captar personal competente.

El reclutamiento externo es ideal para captar personas con ideas nuevas y experiencia cuando no se cuenta con personal calificado dentro de la institución, “se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (2:95)

1.4.2.2 Técnicas comunes para obtener información sobre el puesto

Dentro de las herramientas que pueden utilizarse para obtener información del puesto vacante se encuentran las descripciones de puestos, los perfiles y la solicitud o requisición de personal, las características de estos documentos se presentan a través de las siguientes definiciones.

a) Descripción del puesto

“Constituye el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige al ocupante, también llamados factores de especificación) del cargo. La descripción y análisis del cargo proporcionan

información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada.” (2:116)

“Debe comprender la misión, su ubicación organizativa, sus principales dimensiones, las funciones, las responsabilidades asumidas por su titular y las finalidades o áreas en las que se espera la obtención de resultados.” (5:13)

En ocasiones las descripciones del cargo no contienen información cualitativa de las características que debe reunir un candidato para ocupar determinado puesto, que sirvan de guía para el proceso de selección de personal.

b) Perfil del cargo

“Debe incorporar aquellas cualidades o características centrales cuya posesión se presume como determinante de la idoneidad de la persona y el correspondiente éxito en el desempeño de la tarea.” (5:13)

“La elaboración de perfiles debe ir más allá de los conocimientos técnicos especializados o la experiencia en el desempeño de tareas análogas, e incorporar todas aquellas características (habilidades, actitudes, concepto de uno mismo, capacidades cognitivas, motivos y rasgos de personalidad) que los enfoques contemporáneos de gestión de las personas consideran relevantes para el éxito en el trabajo.” (5:14)

c) Solicitud o requisición de personal

“Es una orden de servicio para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante. Este formulario contiene varias secciones donde deben anotarse los requisitos y las características señalados en la solicitud de personal.” (2:116)

La solicitud o requisición de personal puede ser muy útil, ya que proporciona información inmediata y actualizada del puesto y de las características del candidato idóneo, puede elaborarse con base a la información que proporcionan la descripción o perfil del puesto.

1.4.2.3 Convocatoria

Es el medio por el cual se da a conocer a las personas las necesidades de personal dentro de la institución.

De acuerdo a lo establecido por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento La convocatoria debe indicar: título del puesto vacante, su ubicación, funciones, deberes y atribuciones del puesto, los requisitos académicos y de experiencia laboral deseables o exigibles, lugar de trabajo, salario, jornada laboral, la forma de hacer la solicitud de admisión y otras condiciones laborales que considere convenientes; así como la fecha, lugar y hora de recepción de solicitudes y celebración del examen.

1.4.3 Selección

Tiene como propósito comparar los requerimientos del puesto con los candidatos para identificar al idóneo, por medio de técnicas e instrumentos que permitan demostrar si los candidatos cumplen con las especificaciones y poseen las características necesarias para ocupar un puesto determinado. Otras definiciones de selección se presentan a continuación:

“Busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (2:111)

“...es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen.” (2:82)

Klingner indica que la selección de personal en el sector público “se ve como un método para mejorar la eficiencia en la administración a través de la adquisición de trabajadores con los deseados conocimientos, aptitudes y habilidades.” (10:210)

Según Chiavenato existen tres modelos de comportamiento durante la selección, estos son: de colocación, de selección y de clasificación. En el primer caso existe un puesto y un candidato; en el segundo existen varios candidatos que aspiran a ocupar un puesto vacante y en el tercer caso existen varios candidatos para ocupar varios puestos.

Durante el proceso de selección para ascensos los modelos más frecuentes son los de colocación y de selección, debido a que el proceso se diseña para que los aspirantes se inscriban a procesos en los cuales ya se tiene identificados los puestos a ocupar.

1.4.3.1 Evaluación

“Es parte del proceso de selección de personal a través del cual se valoran los conocimientos, habilidades, destrezas y calidades que poseen los aspirantes para ocupar un cargo.” (25:20)

Para realizarla se aplican instrumentos de evaluación y técnicas que permiten identificar si los candidatos poseen los conocimientos y las características necesarias para ocupar un puesto determinado, al mismo tiempo que sirven para discriminar a los candidatos que se someten a un proceso de oposición.

a) Evaluación de credenciales o análisis curricular

Consiste en determinar la idoneidad del candidato a través del análisis de la documentación acreditada, en la cual consta que posee el nivel académico, la experiencia laboral y demás requisitos establecidos, que requiere un puesto en particular. Para esta evaluación no es necesaria la presencia del candidato.

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Servicio Civil, el examen de credenciales será normado por el reglamento respectivo, sin embargo esta normativa no ha sido emitida.

Este tipo de evaluación es la más requerida por las instituciones y tiene como desventaja que no permite tener otros elementos o información que proporcionan las pruebas competitivas para la acertada toma de decisiones.

b) Evaluación con comparecencia

En esta forma de evaluación además del análisis curricular se aplican pruebas técnicas de conocimientos generales, habilidad específica y de personalidad, que permitan medir la capacidad del candidato y comprueben la idoneidad del mismo para ocupar un puesto y proporcionen otros elementos de juicio para decidir su contratación. Para practicar esta evaluación se requiere la presencia del candidato.

“Las pruebas deben ser de libre oposición y tiene por objeto determinar la capacidad, aptitudes, habilidades de los candidatos para el desempeño de los deberes del puesto de que se trata. Pueden ser orales, escritas, físicas o una combinación de éstas.” (4:12)

1.4.3.2 La entrevista

Es una técnica utilizada durante el proceso de selección que consiste en indagar

y profundizar sobre las características personales de los aspirantes, en el proceso de ascensos se efectúa con el propósito de verificar que los candidatos se ajusten a los requerimientos del cargo y se realiza con el objeto de emitir una opinión o tomar una decisión. Aplicando esta técnica los evaluadores tienen relación directa con los candidatos para evaluar características que las pruebas no revelan.

Dentro de los tipos de entrevista que se pueden aplicar están:

- Totalmente estandarizada o estructurada: en la cual las preguntas están predefinidas y permite respuestas cerradas de los candidatos.
- Estructurada solo en las preguntas: las preguntas están predefinidas pero da la opción a los candidatos a respuestas abiertas.
- Dirigida: determina las respuestas o resultados que se esperan de los candidatos, dando libertad al entrevistador para formular las preguntas.
- No dirigida: no define ni las preguntas ni las respuestas de los candidatos, el entrevistador tiene total libertad para desarrollarla.

La aplicación del tipo de entrevista depende del propósito de la misma y de la habilidad del entrevistador. Es importante considerar que para realizar la entrevista el entrevistador debe estar capacitado para no invalidar el proceso de selección.

1.4.3.3 Calificación

La Ley de Servicio Civil preceptúa que para considerar a un candidato elegible debe obtener una calificación no menor de 75 puntos dentro de una escala de 1 a 100. Asimismo, la decisión de otorgar un puesto vacante debe efectuarse con base en la nómina de candidatos elegibles que emita la Oficina Nacional de Servicio Civil.

1.4.4 Nombramiento y registros de acciones de personal

1.4.4.1 Nombramiento

Se define como “el acto administrativo de concesión del status de empleado público a una persona natural por medio de un nombramiento escrito expedido por la autoridad nominadora conforme la ley.” (12:51)

Esta acción se formaliza por medio de acta en la cual se da posesión del nuevo puesto al colaborador ascendido y la elaboración del nombramiento o aviso de toma de posesión a través del formulario único de movimiento de personal.

1.4.4.2 Registros

La Oficina Nacional de Servicio Civil es la entidad responsable de registrar las distintas acciones de personal (ingreso, ascensos y otros) del sistema de servicio civil y debe contar con un sistema de información de los servidores públicos.

1.5 OTROS PROCESOS RELACIONADOS

Dentro de los procesos de administración de recursos humanos la evaluación del desempeño y la capacitación se relacionan con el proceso de ascensos al poder obtener un valor que permite establecer diferencias entre los candidatos.

1.5.2 Evaluación del desempeño y rendimiento laboral

Considerando los aspectos legales que rigen el tema el Reglamento de la Ley de Servicio Civil define la evaluación del desempeño como “un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos... servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas.” (33:56)

Asimismo la Ley de Servicio Civil en el artículo 73 establece que la “autoridad nominadora, bajo su responsabilidad, de acuerdo con el reglamento respectivo, y por medio de cada uno de los jefes de dependencias, debe evaluar por lo menos una vez al año a todos los servidores públicos, bajo su supervisión. Esta evaluación debe servir de base para recomendar ascensos, adiestramientos e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado.” (4:24)

La evaluación del desempeño aplicada durante el proceso de ascenso debe permitir visualizar el comportamiento futuro de los candidatos y su potencial para ocupar una nueva posición, por lo que los instrumentos de evaluación deben estar diseñados para obtener este tipo de información.

Durante la evaluación del desempeño es posible identificar las posibilidades de desarrollo de carrera que tienen los candidatos e identificar los requerimientos de capacitación tanto para el puesto actual como para el futuro.

La aplicación y/o valoración de la evaluación del desempeño de los colaboradores en el proceso de selección establece una diferencia importante y la más evidente entre el proceso de selección para ingreso (para elegir personal externo a la organización) y para ascenso.

1.5.2.1 Clases de evaluación en el servicio civil

Dentro del Sistema de Servicio Civil las clases de evaluación establecidas son las siguientes: de ingreso, ordinarias y extraordinarias, el Reglamento de la Ley de Servicio Civil las define de la siguiente manera:

a) Evaluación de ingreso o de período de prueba

“Se realiza al servidor público que se encuentra en período de prueba. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado

regular. Todo trabajador de primer ingreso, reingreso o que hubiere ascendido a un puesto dentro del servicio por oposición, debe ser evaluado en su desempeño laboral mensualmente, durante el tiempo que la Autoridad Nominadora estime conveniente, a fin de poder establecer su capacidad para el desempeño del puesto y declararlo empleado regular.

En caso de que el servidor como resultado de las evaluaciones mensuales de su desempeño y rendimiento laboral, demuestre incapacidad para el desempeño del cargo, así como la inconveniencia de que continúe en el puesto, la Autoridad Nominadora deberá emitir la resolución o acuerdo correspondiente separándolo del puesto o cargo.

Si como resultado de las evaluaciones mensuales, se determinara que el servidor nombrado o ascendido es la persona idónea para el desempeño del puesto, no habrá necesidad de que se cumplan con los períodos máximos que fija para el efecto la Ley.

b) Evaluación ordinaria

Es aquella que determinará el desempeño y rendimiento del servidor público. Deberá realizarse una vez al año por el jefe superior inmediato del evaluado y sus resultados deberán enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para sus registros.

c) Evaluación extraordinaria

Permite conocer el desempeño y rendimiento del servidor público entre las evaluaciones anuales. Esta evaluación tiene como finalidad determinar si el servidor evaluado es merecedor de un ascenso, capacitación, adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas, o en caso contrario la aplicación del régimen disciplinario.

Aplicar la evaluación del desempeño en el momento de un ascenso, tiende a elevar el grado de subjetividad en su aplicación, debido a que se efectúa con un propósito previsto que puede influir positiva o negativamente en las apreciaciones del evaluador. Puede decirse a manera de ejemplo que en algunas ocasiones la evaluación que se realiza teniendo como fin otorgar un ascenso, puede favorecer a un candidato más que a otro por simpatía o amistad.

Por lo anterior se considera conveniente que para otorgar ascensos se tome como referencia la evaluación ordinaria en la cual no se tiene prevista una acción en particular; o bien para cumplir con la disposición legal se aplique la evaluación extraordinaria, pero se promedien los resultados con la última evaluación ordinaria realizada para minimizar el impacto de la subjetividad que pueda ocurrir.

El Reglamento de la Ley de Servicio Civil establece que la evaluación del desempeño será efectuada de acuerdo a los factores o escalas definidas en un reglamento general, el referido reglamento se aprobó en el año 1998, este documento no se ha emitido, por lo que las instituciones no cuentan con estos lineamientos para realizarla.

1.5.3 Capacitación y profesionalización

1.5.3.1 Capacitación

La capacitación es un medio por el cual se adquieren nuevos conocimientos, capacidades, destrezas que permiten mejorar el desempeño en el puesto de trabajo y prepararlo para ocupar nuevas posiciones.

“La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y

pueden contribuir al desarrollo de las personas para cumplir futuras responsabilidades.” (39: 241)

“La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización” (39:242)

1.5.3.2 Profesionalización

En el sector público el término profesionalización ha tomado auge e importancia, Klingner se refiere a este tema abordándolo desde dos enfoques, cómo proceso y como medio, en el primero de ellos se refiere al tránsito de sistemas de patronaje a otros sistemas como el del servicio civil y carrera administrativa; entendida como medio la profesionalización brinda oportunidades para el desarrollo de las personas fortaleciendo sus conocimientos a través de la formación y educación continua especialmente cuando se identifican niveles bajos en el desarrollo profesional de los empleados, siendo un factor para la estabilidad y el ascensos dentro del servicio público. La profesionalización es necesaria para lograr una gobernabilidad adecuada y debe formar parte de la estrategia para el fortalecimiento del servicio civil.

Los eventos de capacitación y profesionalización que se acreditan mediante las constancias respectivas, pueden ser valorados durante el proceso de ascensos, otorgando puntos que permiten establecer diferencias entre los candidatos.

Las capacitaciones y así como los estudios formales que los colaboradores adquieren son valorados en el proceso de selección para ascensos, los mismos sirven para cumplir con los requisitos de educación exigidos a los puestos, asimismo puede otorgarse puntos adicionales por capacitaciones específicas.

Las definiciones e ideas planteadas en este documento fundamentan y dan sustento al instrumento denominado “modelo”.

1.6 MODELO

El término modelo se refiere a un ejemplo o guía que se toma como pauta para realizar un proceso.

El modelo que se propone es una guía para realizar el proceso de ascensos, en las instituciones del Organismo Ejecutivo, en el cual se describen los pasos para el reclutamiento y selección de aspirantes a ocupar un puesto vacante, por medio del cual se brindan oportunidades en igualdad de condiciones.

CAPITULO II
MARCO INSTITUCIONAL: GENERALIDADES
DEL SISTEMA DE SERVICIO CIVIL EN GUATEMALA

Conocer el contexto y las particularidades del sistema de servicio civil permite interpretar con mayor facilidad cada una de las acciones de administración del recurso humano en el Organismo Ejecutivo.

Para tener un panorama general de la administración del recurso humano, es importante conocer los sistemas de administración de personal que existen y que pueden influir en los procesos en el sector público.

2.1 SISTEMAS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PÚBLICO

Según Klingner existen cuatro sistemas básicos de gestión de personal público:

a) los nombramientos políticos, b) el servicio civil, c) la negociación sindical y d) acción afirmativa. Los mismos se describen a continuación:

2.1.1 El nombramiento político

El patrocinio político es la característica de este sistema. Las decisiones sobre personal están influidas sobre todo por los objetivos políticos. Las personas responden a la voluntad de la persona que los nombró y están sujetos a ser despedidos, ya que dependen de su lealtad política.

2.1.2 El sistema de servicio civil

Este sistema es el encargado de la administración de recursos humanos en la Administración Pública, el mismo regula las relaciones entre la Administración Pública y sus trabajadores y tiene como propósitos garantizar la eficiencia institucional del Gobierno, garantizar a los trabajadores un trato justo y equitativo y proteger los derechos de los trabajadores.

Este sistema se basa en el mérito para otorgar los puestos, los cuales deben ser adjudicados con base en la capacidad, preparación y honradez de los aspirantes, promueve la carrera de los colaboradores a través del ascenso y persigue la protección de influencias políticas para la ejecución de las diferentes acciones relacionadas con el recurso humano.

2.1.3 Los sistemas de negociación sindical

A través de la negociación colectiva se regulan condiciones de trabajo entre los trabajadores y empleadores, adicionales a las ya establecidas en la Ley de Servicio Civil, los cuales son aprobados mediante acuerdos de las partes (pactos colectivos), en el mismo cuerpo legal se regulan las relaciones entre los trabajadores y empleadores, tiene como fin que los trabajadores reciban un trato justo y equitativo, asimismo, lograr bienestar para los mismos, proteger la estabilidad laboral, establecer normas para la solución de problemas individuales y colectivos, además de perseguir mejorar salariales. Los sistemas de negociación sindical existen dentro del sistema de servicio civil.

En relación al derecho al ascenso, dentro de sus acuerdos, contempla condiciones que favorecen al personal antiguo para obtener un puesto vacante.

2.1.4 Los sistemas de acción afirmativa

Estos sistemas también funcionan dentro del sistema de servicio civil y apoyan a través de políticas a grupos sociales que han sido históricamente discriminados (por ejemplo a mujeres, personas con limitaciones físicas o mentales), proporcionándoles trato preferencial para aumentar su representación.

El sistema persigue la no discriminación de las minorías y para el efecto la Carta Iberoamericana de la Función Pública, promueve que el acceso al empleo

público se realice teniendo como principio la equidad e igualdad, impulsando políticas o mecanismos de acción afirmativa.

Es preciso mencionar que en Guatemala la acción afirmativa es un sistema que no ha tenido mucha influencia en la administración de recursos humanos.

En conclusión los sistemas mencionados influyen y participan en los procesos de administración de recursos humanos, por lo que es un reto para los administradores realizar procesos técnicos y objetivos que articulen estos sistemas y promuevan la eficiencia institucional.

2.2 ANTECEDENTES DEL SERVICIO CIVIL EN GUATEMALA

En 1947 las relaciones entre patronos y trabajadores de la iniciativa privada fueron reguladas a través del Código de Trabajo, sin embargo para los empleados públicos no existían normas específicas que les proveyeran de un trato justo y estímulo en su trabajo, provocando asimismo desordenes administrativos especialmente para el ingreso al servicio. Por lo que las acciones de personal se realizaban influidas por el favoritismo político o conveniencias personales sin criterios técnicos y legales.

Una serie de intentos por mejorar esta situación se realizaron, en febrero de 1955 se fundó la Oficina de Censo y Clasificación de Empleados Públicos con el propósito de emitir el Estatuto del Servidor Público. En 1956 se emite un Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado. El 01 de mayo de 1957 se establece el Departamento Nacional de Personal. El 15 de enero de 1958 se crea el Departamento de Servicio Civil, con el propósito de elaborar estudios para adoptar un Plan de Clasificación de Puestos.

En 1965 la Constitución establece que debía emitirse una ley que recopilara todo lo relativo al recurso humano del Estado, denominada “Ley de Servicio Civil”, cuyo propósito sería garantizar la eficiencia de la función pública y la dignificación del trabajador.

El 02 de mayo de 1968 a través del Decreto 1748 del Congreso de la República se emitió la Ley de Servicio Civil, con vigencia el 01 de enero de 1969. Esta ley regula las relaciones entre la administración pública y los trabajadores, para garantizar al país el desempeño económico y la eficiencia de la labor institucional, asegurar a los trabajadores justicia y estímulo en su trabajo y establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal.

A través de la promulgación de la referida ley, se establece el sistema de oposición para optar a los puestos públicos. Garantizando así la capacidad para cada puesto, evitar el compadrazgo y dar oportunidad a todos los capacitados, sin discriminaciones de ninguna clase. Se regula asimismo el derecho y prioridad en los ascensos. En esencia, esta es una de las conquistas de carrera en el servicio: la preferencia para los ascensos, con un procedimiento regulado.

Su campo de aplicación comprende a los servidores públicos del Organismo Ejecutivo y entidades descentralizadas del Estado que no cuentan con normas propias de administración de recursos humanos.

El 29 de diciembre de 1996, sucede otro momento histórico relevante para Guatemala, y por consiguiente para la Administración Pública, con la firma del Acuerdo de Paz Firme y Duradera, con lo cual cobran vigencia todos los acuerdos suscritos, específicamente el Acuerdo sobre Aspectos Agrarios y Situación Agraria y el Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función

del Ejército en una Sociedad Democrática, los cuales contienen el postulados relacionados con la modernización de la administración pública, teniendo como supuesto que la administración pública debe convertirse en un instrumento eficiente al servicio de las políticas de desarrollo, y contienen el compromiso de priorizar las acciones de modernización de la administración pública, a través de diversos mecanismos, entre ellos la profesionalización y dignificación de los servidores públicos, para lo cual se considera necesario: hacer “públicos los mecanismos de selección y clasificación del personal de todas las dependencias del Organismo Ejecutivo y revisar su integración de manera que los empleados y funcionarios llenen los criterios de honradez y capacidad y ... establecer la carrera de servicio civil.” (7:110)

El 15 de enero de 1998 mediante Acuerdo Gubernativo No. 18-98 se aprobó el Reglamento de Ley de Servicio Civil, el cual fue modificado parcialmente por el Acuerdo Gubernativo No. 504-98, publicado en el Diario Oficial No. 76 el 31 de agosto de 1998, el mismo contiene el desarrollo de los preceptos y los procedimientos para aplicación de la Ley de Servicio Civil.

2.3 BASE LEGAL

El sistema de servicio civil se encuentra regulado en la Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo No. 18-98, Reglamento de la Ley de Servicio Civil, en donde se establecen las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal, las relaciones entre la Administración Pública y sus colaboradores.

2.3.1 Principios

Los principios establecidos en la Ley de Servicio Civil en el artículo 3 y que se relacionan con el proceso de ascensos, son los siguientes:

- “Todos los ciudadanos guatemaltecos tiene derecho a optar a cargos públicos, y a ninguno puede impedírsele el ejercicio de este derecho, si reúne los requisitos y calidades que las leyes exigen. Dichos cargos deben otorgarse atendiendo únicamente a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.” (4:2)
- “Los puestos de la Administración Pública deben adjudicarse con base en la capacidad, preparación y honradez de los aspirantes. Por lo tanto, es necesario establecer un procedimiento de oposición para el otorgamiento de los mismos, instituyendo la carrera administrativa.” (4:3)

La oposición o competencia de candidatos es el elemento fundamental que señala este principio de la Ley como medio para promover el desarrollo de la carrera de los servidores públicos.

2.4 OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL -ONSEC-

Es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de la Ley de Servicio Civil, según lo que establece el artículo 21 de la referida ley.

2.4.1 Funciones

Las funciones de cada una de las unidades administrativas de la Oficina Nacional de Servicio Civil se encuentran descritas en el Acuerdo Gubernativo Número 691-95, mediante el cual se aprueba su estructura refiriéndose a continuación a las funciones de los departamentos sustantivos:

- “Departamento de Asuntos Jurídico-Laborales. Facilitar y normar las acciones de personal bajo su competencia, con los procesos de administración de los recursos humanos, para el efecto debe propiciar la armonía de las relaciones laborales en el sector público, así como su eficiencia en la prestación del servicio que le corresponda. Asimismo, prestar la asesoría necesaria a las dependencias estatales en forma

pronta y eficaz en los asuntos de su competencia; proponer y generar normas que faciliten y coadyuven al cumplimiento de las leyes generales en la materia y la consecución de la eficiencia.

- Departamento de Administración de Puestos, Remuneraciones y Auditorías Administrativas. Encargado de Administrar el plan de clasificación de puestos y remuneraciones para los servidores públicos de las dependencias del Gobierno Central y Entidades Descentralizadas de la Administración Pública; tiene a su cargo la definición de las políticas que en materia laboral y salarial sirven de guía para la toma de decisiones por parte de las dependencias del Organismo Ejecutivo... realizar auditorías administrativas con el fin de verificar que las acciones de puestos y las políticas laborales y salariales se apliquen de conformidad con los procedimientos establecidos.
- Departamento de Registros y Verificación de Acciones de Recursos Humanos. Normar los procedimientos de registros de recursos humanos y administrar eficientemente el sistema de acciones de personal del sector público, mediante la adecuada aplicación de las normas legales que regulan la materia y la prestación eficaz y oportuna del servicio al contexto de la administración pública.
- Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos. Generar instrumentos, procedimientos y normativos que faciliten el proceso de selección de personal, tendentes a propiciar el desarrollo del Recurso Humano al Servicio de la Administración Pública, proveyendo capacitación y asesoría constante a las jefaturas de personal, gobiernos locales, asociaciones y agrupaciones que participan en dicho proceso.
- Departamento de Previsión Civil. Administrar el Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, contenido en el Decreto No. 63-88 del Congreso de la República, para lo cual debe crear y aplicar sistemas y procedimientos tendentes a operacionalizar las solicitudes de pensiones

establecidas en la Ley, con el objetivo de proporcionar los beneficios económicos a la población trabajadora del estado y sus familias. Además es el encargado de mantener actualizada una base de datos estadísticos que permita generar información cuantitativa de orden económico y social, para realizar los respectivos estudios actuariales y financieros.”

2.4.2 Estructura organizacional

La estructura actual de la -ONSEC- fue aprobada a través del Acuerdo Gubernativo No. 691-95 de fecha 12 de diciembre de 1995, que aprobó su reestructura, la cual quedó organizada de la siguiente forma:

1. Dirección
 - a) Dirección
 - b) Sub-Dirección

2. Departamentos
 - a) Administración Interna.
 - b) Asuntos Jurídico – Laborales.
 - c) Administración de Puestos, Remuneraciones y Auditorías Administrativas.
 - d) Registros y Verificación de Acciones de Recursos Humanos.
 - e) Normas y Selección de Recursos Humanos.
 - f) Previsión Civil.
 - g) Desarrollo Institucional.

En los años 1997 y 1998 mediante Acuerdos de Dirección números D-97-0047 y D-98-006 fueron creadas la Unidad de Administración Financiera -UDAF- y la Unidad de Auditoría Interna -UDAI- que dependen directamente de la Dirección y tienen el mismo nivel jerárquico de Departamento.

Mediante Acuerdo de Dirección No. D-2005-016 del 12 de mayo de 2005, la Unidad de Cómputo fue trasladada del Departamento de Desarrollo Institucional como dependencia adscrita a la Dirección de ONSEC. Asimismo en observancia a lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública, en el año 2009 fue creada la Unidad de Información Pública -UIP- adscrita a la Dirección.

2.5 CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

Los puestos en el servicio del Estado se encuentran clasificados de la siguiente forma:

2.5.1 Servicio exento

No está sujeto a las disposiciones de la Ley de Servicio Civil y comprende puestos de funcionarios, cuyas funciones sean clasificadas de confianza o estén identificados en la referida Ley. Los mismos están tipificados en los artículos 32 de la Ley y 8 de su Reglamento.

2.5.2 Servicio sin oposición

Los miembros de este servicio están sujetos a todas las disposiciones de la Ley de Servicio Civil, menos a aquellas que se refieren a nombramiento y despido. No se requiere que se sometan al proceso de selección. En el artículo 33 de la referida Ley y 10 del Reglamento se especifican los puestos que pertenecen a este servicio.

2.5.3 Servicio por oposición

El servicio por oposición incluye a los puestos no comprendidos en los servicios exentos y sin oposición que aparezcan específicamente en el Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio por Oposición. Para su nombramiento, deben

satisfacer las calidades y requisitos que establece la Ley y están sujetos a las disposiciones de la misma.

La acción de ascenso se aplica regularmente dentro del servicio por oposición, en circunstancias especiales los colaboradores pueden ascender a un puesto del servicio sin oposición o un puesto declarado exento, en particular para los diez puestos de funcionarios o servidores públicos con funciones clasificadas de confianza. Asimismo un servidor público del servicio sin oposición o exento puede obtener un ascenso para un puesto del servicio por oposición, siempre que se someta al proceso de selección.

2.6 CLASIFICACIÓN DE PERSONAL AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.6.1 Servidor público

“Persona individual que ocupe un puesto en la Administración Pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligada a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública.” (4:3). Se consideran servidores públicos o trabajadores del Estado los siguientes:

2.6.2 Funcionario público

“Es la persona individual que ocupa un cargo o puesto, en virtud de elección popular o nombramiento conforme a las leyes correspondientes, por el cual ejerce mando, autoridad, competencia legal y representación de carácter oficial de la dependencia o entidad estatal correspondiente, y se le remunera con un salario; y

2.6.3 Empleado público

Es la persona individual que ocupa un puesto al servicio del Estado en las entidades o dependencias regidas por la Ley de Servicio Civil, en virtud de nombramiento o contrato expedidos de conformidad con las disposiciones legales, por el cual queda obligada a prestar sus servicios o a ejecutar una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dirección continuada del representante de la dependencia, entidad o institución donde presta sus servicios y bajo la subordinación inmediata del funcionario o su representante.

No se consideran funcionarios o empleados públicos, los que únicamente son retribuidos por el sistema de dietas, pues las mismas no constituyen salario, ni aquellos que son retribuidos con honorarios por prestar servicios técnicos o profesionales conforme la Ley de Contrataciones del Estado.” (33:37)

2.7 ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS

2.7.1 Plan de clasificación de puestos

Agrupar en clases los puestos comprendidos en los servicios por oposición y sin oposición, conforme a los deberes, responsabilidades y requisitos similares, garantizando de esta forma el cumplimiento del principio constitucional que regula a igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad, corresponde igual salario.

De acuerdo a la definición de carrera administrativa, la misma se refiere a un sistema ordenado en el cual los empleados pueden desempeñar una serie de puestos clasificados, por lo tanto este constituye el eje para los movimientos y oportunidades de desarrollo de los empleados.

2.7.1.1 Manual de especificaciones de clases de puestos

Este instrumento contiene las especificaciones de las clases de puestos del Plan de Clasificación, en el mismo se describen los deberes y responsabilidades de los puestos así como los requisitos mínimos de educación y experiencia requeridos para ocuparlos.

La aplicación de este documento es obligatoria en las instituciones del Organismo Ejecutivo, los títulos de las clases de puestos deben ser utilizados en todos los documentos relacionados con administración de personal, presupuesto y cuentas.

2.7.1.2 Series de clases de puestos

“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.” (24:3)

2.7.1.3 Grupo de especialidades

Se refiere al conjunto de oficios, ocupaciones y disciplinas académicas que son propios cada uno de los puestos cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos.

La especialidad facilita la carrera administrativa, toda vez que abarca una o más series de clases de puestos o puede ser interrelacionada con otras.

2.8 MODALIDADES DE CONTRATACIÓN EN EL ORGANISMO EJECUTIVO

Dentro de las modalidades de contratación en el Organismo Ejecutivo el proceso de ascensos se aplica al personal permanente (renglón 011) y de acuerdo a

criterios establecidos en circulares emitidas por la Oficina Nacional de Servicio Civil la acción de ascensos también puede ocurrir en el movimiento de personal permanente a personal por contrato (de 011 a 022) o viceversa, pero no es aplicable el ascenso dentro del propio renglón 022, es decir de contrato a contrato. Estas modalidades de contratación se definen a continuación:

2.8.1 Personal permanente (renglón 011)

Funcionarios, empleados y trabajadores, que ocupan puestos fijos o permanentes en relación de dependencias en el sector público.

2.8.2 Personal temporal

Personal que ocupa puestos en el sector público, para trabajos especiales y transitorios, para el efecto el Manual de Clasificaciones Presupuestarias del Ministerio de Finanzas Públicas define al personal por contrato bajo el renglón 022 de la siguiente forma:

a) Personal por contrato (renglón 022)

“Trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal, en las cuales en ningún caso los contratos sobrepasarán el período que dura el servicio, proyecto u obra.” (16:159)

b) Servicios directivos temporales (renglón 022)

“...Servicios prestados por personas individuales, que ocupan un puesto o cargo y son retribuidos con un salario o sueldo. Las personas contratadas tienen el carácter de servidores públicos. Los puestos... corresponden exclusivamente a Unidades Administrativas que dentro del Reglamento Orgánico Interno de las instituciones, tienen el rango de Dirección o su equivalente.” (15:5)

2.9 POLÍTICA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

Con el propósito de orientar las acciones de recursos humanos hacia la desconcentración y flexibilidad de las organizaciones, mediante Acuerdo Gubernativo No. 185-2008 el Presidente de la República en Consejo de Ministros, en el año 2008 emitió las normas para regular la aplicación de la política en materia de recursos humanos a ser implementada en la administración pública, las cuales se consideran de observancia obligatoria para las instituciones del Organismo Ejecutivo y entidades descentralizadas que se rigen por la Ley de Servicio Civil.

El referido cuerpo legal contiene lineamientos relacionados con la administración de recursos humanos, vinculados con el tema sobresalen la actualización del plan de clasificación de puestos como instrumento para el desarrollo de la administración pública sobre la base de la carrera administrativa y captar personal valorando aspectos de multiculturalidad y género entre otros.

En esencia persigue la desconcentración de las acciones operativas y consolidar legalmente la función de ente verificador o fiscalizador ante las instituciones cubiertas por el Sistema de Servicio Civil, así como regular acciones que no están desarrolladas o contenidas en la Ley de Servicio Civil, como por ejemplo la formación de personal, clima organizacional y otros.

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ASCENSOS APLICADO EN LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO

3.1 METODOLOGÍA

El Organismo Ejecutivo del Gobierno de Guatemala, actualmente está integrado por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, 13 Ministerios, 14 Secretarías y 13 Dependencias que totalizan 41 instituciones centralizadas, de las cuales se estimó escoger una muestra, utilizando para el efecto la fórmula para determinar el tamaño de la misma, en la cual se asignó un valor de confianza del 90% y un 10% de error máximo de estimación. Como resultado de este procedimiento por medio de un muestreo aleatorio simple, en donde cada una de las instituciones tuvo la probabilidad de ser elegida, 25 Unidades de Recursos Humanos o de Personal integraron la muestra considerándose aceptable y representativa.

La investigación se desarrolló en la Ciudad Capital de Guatemala, en donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas de las instituciones objeto de estudio.

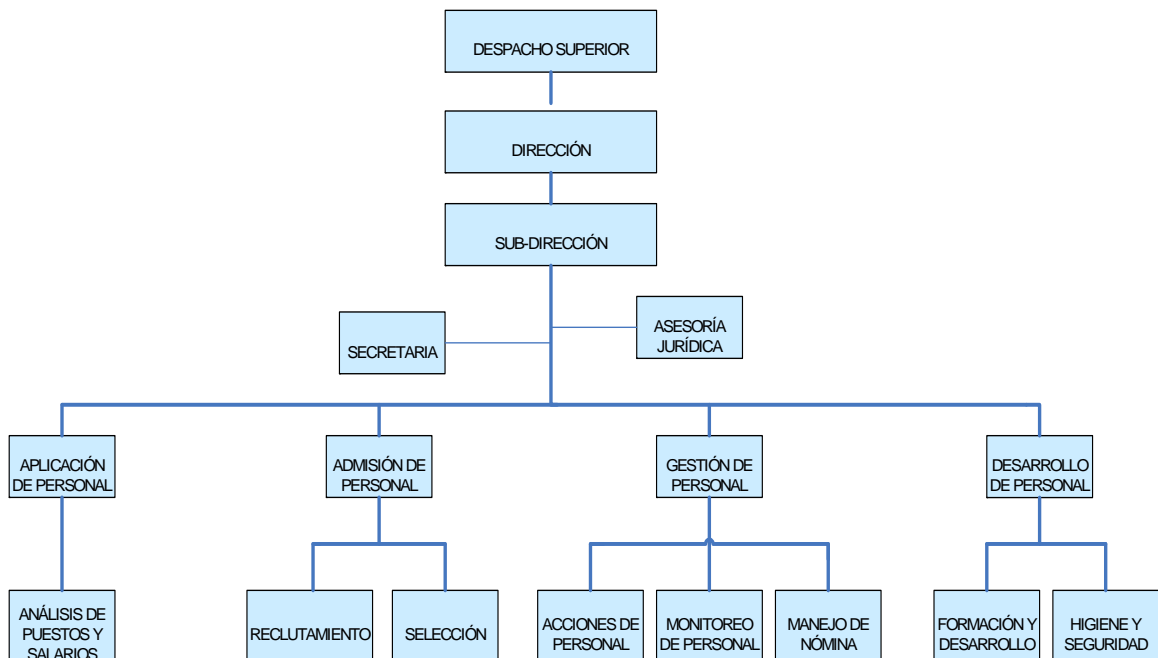
3.2 ESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS

3.2.1 Unidades Tipo de Recursos Humanos

En el año 2007 como parte de las políticas de modernización del Estado, la Oficina Nacional de Servicio Civil estableció por medio de la Resolución No. D-2007-128 las normas y criterios que deben observar las instituciones para reestructurar a la unidad administrativa encargada de la administración del recurso humano de las instituciones del Organismo Ejecutivo y entidades descentralizadas que no cuentan con sistema propio de administración de recursos humanos, denominándose a la misma Dirección o Departamento, según

la magnitud de la institución, habiendo establecido 3 criterios de clasificación: Gran Magnitud, Mediana Magnitud y Pequeña Magnitud, atendiendo a aspectos como: naturaleza de los servicios, cobertura, estructura de la organización actual, presupuesto asignado, nivel jerárquico dentro de la estructura del Estado, siendo la estructura básica propuesta la que se presenta a continuación:

Organigrama 1
Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Propuesta de Estructura
Oficina Tipo de Recursos Humanos
de Gran Magnitud



Fuente: Lineamientos Generales para la Reestructuración de las Coordinaciones de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo y Entidades Descentralizadas que no cuentan con su propio Plan de Administración de Personal, Departamento de Desarrollo Institucional, Oficina Nacional de Servicio Civil, 2007.

De las 41 instituciones que integran el Organismo Ejecutivo 11 que representan el 27% están conformadas con la estructura propuesta como oficina tipo, 5 instituciones (12%) se encuentran en proceso y las restantes 25 (61%) se encuentran pendientes de adaptar el modelo de estructura propuesto.

Dentro de esta estructura corresponde a la Coordinación de Admisión de Personal, efectuar el reclutamiento y selección de personal para ascensos. Por lo que se puede deducir que el proceso de reclutamiento y selección que aplican las instituciones no se encuentra totalmente desconcentrado, de acuerdo a la propuesta y política de recursos humanos establecida por la ONSEC y el no contar con una estructura adecuada puede afectar la ejecución de los procesos de manera técnica y efectiva.

Atendiendo a esta estructura se efectuó un análisis de las instituciones objeto de estudio identificándose que de las 25 instituciones evaluadas, 50% administran el proceso de ascensos desde el nivel jerárquico de Dirección, el 21% a nivel de Departamento, 17% a través de una Unidad y el restante 12% lo administran a través de una Coordinación, situación que puede estar relacionada con la magnitud y estructura de cada institución.

A manera de ilustración o información general se presentan los títulos de los puestos funcionales de los responsables de administrar el proceso de ascensos, observándose que los mismos son diferentes en cada institución, siendo los siguientes:

- Asesor Financiero.
- Encargado de Personal.
- Jefe o Encargado de Gestión de Personal.
- Coordinador de Desarrollo Humano.
- Jefe o Encargado de Recursos Humanos.

- Director de Recursos Humanos.
- Secretario Técnico Administrativo.
- Administrador de Personal.
- Subdirector de Recursos Humanos.
- Subgerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Reclutamiento y Selección.

De igual forma los puestos nominales de los responsables de administrar el proceso de ascensos difieren en algunas instituciones, entre ellos se pueden identificar los siguientes:

- Director Ejecutivo IV.
- Subdirector Ejecutivo IV.
- Director Técnico III.
- Director Técnico II.
- Director Técnico I.
- Subdirector Técnico III.
- Secretario Técnico Administrativo.
- Asesor Profesional Especializado IV.
- Asesor Profesional Especializado III.

Los puestos pueden estar directamente relacionados con el nivel jerárquico que ocupan las respectivas unidades administrativas dentro de la estructura organizacional de cada una de las instituciones y puede notarse que los mismos se encuentran clasificados a nivel profesional.

De las instituciones evaluadas únicamente una institución cuenta con una comisión de ascensos que participa en el proceso.

3.3 ASPECTOS GENERALES DE LOS PUESTOS Y SALARIOS

Al mes de diciembre del año 2009, el Organismo Ejecutivo contaba con un total de 220,893 puestos comprendidos en los renglones 011 (personal permanente) y 022 (personal por contrato), como se observa a continuación:

Cuadro 1
Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Número de Puestos de los Renglones 011 y 022
Por Institución
Diciembre 2009

INSTITUCIÓN	TOTAL	REGLÓN PRESUPUESTARIO	
		011	022
TOTAL	220,893	210,255	10,638
Presidencia y Vicepresidencia	74	72	2
Ministerio de Relaciones Exteriores	569	569	0
Ministerio de Gobernación	31,198	30,908	290
Ministerio de Finanzas Públicas	1,462	863	599
Ministerio de Educación	154,847	147,311	7,536
Ministerio de Salud Pública	20,741	20,422	319
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	756	699	57
Ministerio de Economía	432	372	60
Ministerio de Agricultura	745	570	175
Ministerio de Comunicaciones	3,843	3,604	239
Ministerio de Energía y Minas	349	335	14
Ministerio de Cultura y Deportes	1,311	983	328
Ministerio de Ambiente	484	397	87
Secretarías y otras Dependencias del Ejecutivo	4,082	3,150	932

Fuente: Adaptado del cuadro elaborado por el Departamento de Administración de Puestos, Remuneraciones y Auditorías Administrativas -APRA- de la ONSEC. Elaborado con base en el presupuesto analítico de sueldos de la Dirección Técnica del Presupuesto y archivos del Departamento de -APRA-.

Nota: 011 personal permanente, 022 personal por contrato.

Estos datos además de proporcionar un panorama general de los puestos y la fuerza laboral del Organismo Ejecutivo, sirven de referencia para analizar la cobertura del Plan de Clasificación de Puestos que se describirá posteriormente.

3.3.1 Clasificación de puestos

El actual Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, cuenta con 12 series, 74 clases de puestos y 433 especialidades, es aprobado anualmente por el Presidente de la República en Consejo de Ministros, mediante acuerdo gubernativo, el mismo aprueba la escala de salarios iniciales para las clases de puestos (anexo 10) que administra la Oficina Nacional de Servicio Civil, para los renglones 011 “personal permanente” y 022 “personal por contrato”.

Ninguna persona del servicio por oposición o sin oposición puede ser nombrada o contratada en un puesto bajo un título que no haya sido previamente aprobado en el referido plan.

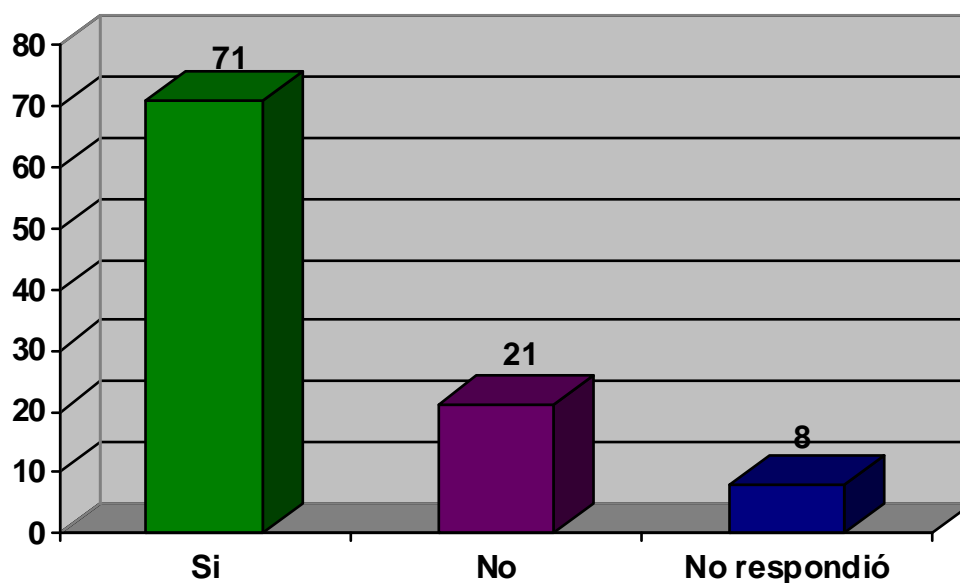
El plan anual de salarios constituye la plataforma sobre la cual se desarrolla la carrera de los colaboradores, en ella se definen los movimientos y las oportunidades de desarrollo.

El Manual de Especificaciones de Clases de Puestos contiene las instrucciones y procedimientos que las unidades de personal deben atender, también posee las especificaciones de clases de puestos, este documento contiene la naturaleza, ejemplos de trabajo y requisitos mínimos de cada una de las clases de puestos; este instrumento fue emitido en 1989 y a través de la Resolución No. D-97-89 de fecha 16 de enero de 1997, se modificaron los requisitos mínimos de preparación académica y experiencia laboral, establecidos para los puestos cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Aún cuando el referido Manual es de observancia obligatoria para todas las dependencias del

Organismo Ejecutivo, de las instituciones que proporcionaron información el 71% si utilizan el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos, un 21% de las mismas no poseen este instrumento y 8% no respondió, como se observa en la gráfica.

Gráfica 1

Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Instituciones que utilizan el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos
En porcentajes
Marzo 2010



Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del proceso de ascensos. Marzo 2010.

Es importante hacer notar que no conocer o utilizar este documento puede tener como consecuencia no aplicar correctamente los criterios técnicos y elementos teóricos orientadores para aplicar el proceso de ascensos.

La clasificación de los puestos y las especialidades asignadas a las mismas permite y facilita el proceso de ascensos del personal. Un dato a considerar es

que de acuerdo a la opinión de los encuestados el 46% de las instituciones cuentan con una estructura de puestos que facilita el desarrollo de la carrera administrativa, mientras que el 42% no, el 12% restante no respondió.

Algunas dificultades para desarrollar el proceso de ascensos que están relacionadas con la estructura de puestos de las instituciones, son las siguientes:

- Los puestos han sido asignados desordenadamente y las personas están desempeñando cargos en diferentes unidades administrativas.
- No existe una estructura adecuada de puestos en la institución.
- No existe una planificación adecuada de puestos y salarios lo que da como resultado la pérdida de la carrera administrativa.
- Personal contratado bajo renglón presupuestario 029 (en algunas instituciones el porcentaje de personal contratado bajo este renglón es del 90%), lo que no permite que exista promoción del personal.
- Existe muy poca diferencia en el salario base asignado entre cada puesto.

El no tener una estructura adecuada de puestos puede dificultar la ejecución del proceso y limitar las posibilidades del personal para optar a un ascenso.

Se pudo establecer que algunas instituciones se encuentran en la fase de reestructuración y aprobación de su reglamento orgánico interno, como medida para corregir y mejorar esta situación.

3.3.2 Cobertura del Plan de Clasificación de Puestos

El Organismo Ejecutivo cuenta con un total de 220,893 puestos comprendidos en los renglones 011 y 022, sin embargo no todos los puestos están cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos, ya que dentro del sistema existen regímenes especiales o carreras como la docente, la militar, la diplomática, policial o de seguridad, por lo que la cobertura del plan abarca a “12 Ministerios, de los cuales

9 es en forma total y 3 en forma parcial (Gobernación, Relaciones Exteriores, Educación); 13 Secretarías y 10 Entidades Descentralizadas que no cuentan con instrumentos propios en materia de administración de personal.” (22:25). Derivado de esta situación los puestos de las instituciones centralizadas del Organismo Ejecutivo, cubiertos por el plan totalizan 46,459 como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Puestos Cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos
Diciembre 2009

INSTITUCIÓN	TOTAL
Presidencia y Vicepresidencia	54
Ministerio de Relaciones Exteriores	227
Ministerio de Gobernación	2,392
Ministerio de Finanzas Públicas	1,406
Ministerio de Educación	11,648
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	20,620
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	746
Ministerio de Economía	429
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	566
Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda	3,635
Ministerio de Energía y Minas	331
Ministerio de Cultura y Deportes	963
Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	537
Secretarías y otras Dependencias del Ejecutivo	2,905
TOTAL	46,459

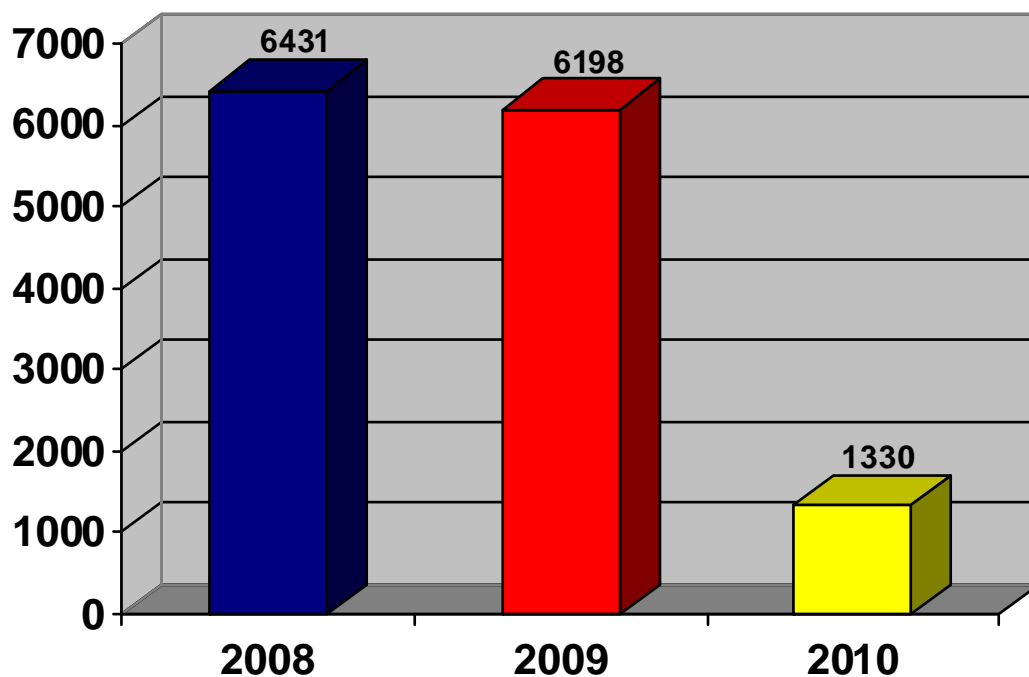
Fuente: Adaptado del Cuadro 2 del Diagnóstico del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Oficina Nacional de Servicio Civil. Diciembre de 2009. Información con base en el Sistema Guatenóminas, Ministerio de Finanzas Públicas.

Puede observarse que de los 220,893 puestos del Organismo Ejecutivo, únicamente 46,459 están cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos y por

consiguiente se consideran de carrera administrativa, a estos debe excluirse los puestos del servicio sin oposición y los declarados exentos.

Un dato importante es el total de ascensos que se otorgan anualmente, el cual se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Total de Ascensos Aprobados y Registrados
Años 2008, 2009 y 2010



Fuente: Registros de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Nota: El año 2010 se reporta al 15 de junio.

Puede observarse que en los años 2008 y 2009 el total de ascensos otorgados no muestran una variación considerable, sin embargo la cantidad reportada en el año 2010 (1,330) es menor a los años anteriores, si se analiza que esta cantidad

a la mitad del año representa el 21% en relación a los ascensos otorgados en el año 2008, situación que puede estar afectada por políticas de austeridad que limitan la utilización de los puestos vacantes. Asimismo si se establece una relación entre los ascensos otorgados en el año 2009 y el total de puestos de carrera administrativa del mismo año (46,459), significa que únicamente el 13% del personal que ocupa un puesto de trabajo obtuvo un ascenso. Asimismo al efectuar la sumatoria de los tres años, 13,959 ascensos, en relación con el mismo total de puestos, solamente un 30% del personal ha obtenido un ascenso, lo que significa la movilidad vertical de empleados en el Organismo Ejecutivo es lenta y escasa.

En materia salarial puede observarse que la actual escala de salarios (anexo 10), tiene muy poca diferencia de salario entre cada una de las series y clases de puestos, lo que hace poco atractivos los ascensos o movimientos verticales. Asimismo esta escala se encuentra deformada debido a que no existe una política salarial definida, situación que ha provocado el surgimiento desmedido de bonos monetarios y complementos al salario que en muchos casos son superiores al salario base, que han hecho inoperante el actual plan de clasificación de puestos y que ha provocado desigualdades entre los puestos.

Esta situación puede afectar el desarrollo de la carrera, debido a que en algunos casos la oportunidad de ascender no representa un incremento salarial significativo en relación con las responsabilidades del nuevo puesto.

3.4 VÍAS PARA LA CARRERA ADMINISTRATIVA E INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Las oportunidades de desarrollo para la carrera administrativa de los trabajadores del Organismo Ejecutivo, están definidas en la escala de salarios establecida a través del acuerdo gubernativo que aprueba cada año el plan anual

de salarios (anexo 10). Esta escala de puestos y salarios se puede observar gráficamente por medio del esquema denominado “vías para la carrera administrativa” (anexo 12), el cual fue elaborado por la Oficina Nacional de Servicio Civil. Este valioso instrumento permite visualizar en forma gráfica todos los peldaños o movimientos verticales y horizontales que un colaborador puede efectuar para desarrollar su carrera.

Cada puesto tiene asignada una especialidad (anexo 11) que permite identificar el oficio, ocupación o disciplina profesional del mismo, la especialidad puede ubicarse en diferentes clases de puestos, que hacen posible la movilidad del personal, la misma sirve de base durante el proceso de reclutamiento y selección para identificar los requisitos específicos del puesto. Debido al desorden administrativo de puestos que existe en algunas instituciones, es frecuente encontrar puestos con especialidades que no corresponden a las tareas del puesto, asimismo existen especialidades muy generales que no permiten identificar con claridad las tareas ejecutadas, por ejemplo la especialidad “administración”. Por lo que para realizar un efectivo proceso de reclutamiento y selección es conveniente referirse a las tareas descritas en la descripción del puesto, el perfil, siempre que los mismos estén actualizados o a la requisición de personal.

De acuerdo a la investigación efectuada un 42% de las instituciones cuenta con el diagrama general de puestos del Organismo Ejecutivo, el restante 58% no posee este instrumento o no respondió a esta interrogante; de igual forma 52% de las instituciones no poseen diagramas de puestos de la institución, datos que pueden observarse en el cuadro 3, por lo que se puede deducir que no todos los colaboradores pueden visualizar en forma gráfica todas las oportunidades de carrera que pueden ser alcanzadas y tener un panorama de la historia laboral que pueden desarrollar dentro de la institución o en el Organismo Ejecutivo.

Dentro de los instrumentos necesarios para ejecutar el proceso de ascensos, los manuales, organigramas y otros documentos administrativos, constituyen herramientas útiles que facilitan el desarrollo del proceso, en el siguiente cuadro se identifican algunos documentos que se utilizan para realizar el proceso de ascensos.

Cuadro 3
Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Documentos Utilizados
Para Efectuar el Proceso de Ascensos

Documento	Si	No	No respondió
Diagrama general de puestos del Organismo Ejecutivo	42%	42%	16%
Diagrama de todos los puestos y salarios de la institución	46%	42%	12%
Documento guía que describa el proceso de ascensos	4%*	96%	0%
Manuales de organización y procedimientos	79%	17%	4%
Perfiles de cada uno de los puestos de la institución	71%	29%	0%
Manual de especificaciones de clases de puestos del Organismo Ejecutivo	71%	21%	8%
Pacto colectivo de condiciones de trabajo	21%	79%	12%

Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del proceso de ascensos.

*Nota: Se refiere al Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

El cuadro anterior resalta como dato importante que un 96% de las instituciones indican que no existe un documento guía que contenga lineamientos técnicos definidos en un documento que sintetice todo lo relacionado al proceso de ascensos y defina como debe efectuarse, el restante 4% tienen algún documento como por ejemplo, pacto colectivo de condiciones de trabajo, sin embargo este documento no contiene todos los aspectos técnicos necesarios para ejecutar el proceso, por lo que puede considerarse que el 100% de las instituciones no cuenta con el referido documento.

Por lo tanto no cuentan con un documento guía para efectuar el proceso de ascensos que oriente a los administradores para efectuarlo técnicamente, promover la carrera administrativa y homogenizar el proceso. Consecuentemente, no en todos los casos se brinda igualdad de oportunidades a los candidatos que demuestren poseer los conocimientos, un buen desempeño laboral y las capacidades necesarias, asimismo no se tiene institucionalizado el proceso, por lo que el mismo puede realizarse de manera inadecuada y al no tener definido y homogenizado el proceso se dificulta la tarea de verificación de su cumplimiento.

3.5 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS APLICADO EN LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO

El proceso de reclutamiento y selección se deriva de la necesidad de ocupar un puesto vacante, las Unidades de Recursos Humanos deben contar con información de los puestos que están disponibles para ofertar. Durante el proceso de investigación no se pudo obtener información estadística precisa que muestre el total de puestos vacantes y las causas que los generan y contar de esta forma con un panorama general del total de movimientos que pueden ocurrir en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

Por medio del proceso de reclutamiento y selección se brindan oportunidades al personal de una o distintas instituciones para optar a un puesto vacante y se elige al personal idóneo para ocuparlo, concretándose de esta forma el ascenso. Se dice que de una o distintas instituciones porque en el caso del Organismo Ejecutivo, puede ocurrir que una persona de una institución distinta a donde se ubica el puesto vacante obtenga un ascenso (por ejemplo una persona que labora en el Ministerio de Educación, asciende a un puesto del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales).

3.5.1 Reclutamiento

Un aspecto relevante de este proceso es que se pudo establecer que de las instituciones que aportaron información para el estudio, 13 de ellas (que representan un 52%) los puestos vacantes no se ofrecen o publican por medio de convocatoria interna para que los empleados de la institución puedan optar a un ascenso, 6 estiman que se publican únicamente un 25% de los puestos, 2 instituciones ofrece un 75% de los puestos, mientras que únicamente en 4 se publican el 100% de los puestos vacantes, por lo que puede notarse que la publicidad como uno de los principios fundamentales del proceso no se aplica y no se permite que las oportunidades sean conocidas por los candidatos potenciales, restando oportunidades a los colaboradores para optar a un ascenso y desarrollar su carrera, provocando en los mismos desmotivación que puede repercutir en servicios deficientes.

Algunos instrumentos utilizados para iniciar el proceso de reclutamiento es la requisición de personal y el perfil del puesto y en un 50% de las instituciones el proceso se inicia por instrucción verbal, por lo que en estos casos no existe un mecanismo formal que documente las acciones realizadas. La convocatoria por medio de afiches y correo electrónico son los medios frecuentemente utilizados, en algunos casos el correo externo (Internet) o aviso de persona a persona.

En un 50% de los casos se recibe la propuesta de candidatos por el jefe inmediato en donde se encuentra la vacante y en algunos casos se recibe la solicitud del interesado, lo cual es aceptable de acuerdo al procedimiento establecido en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

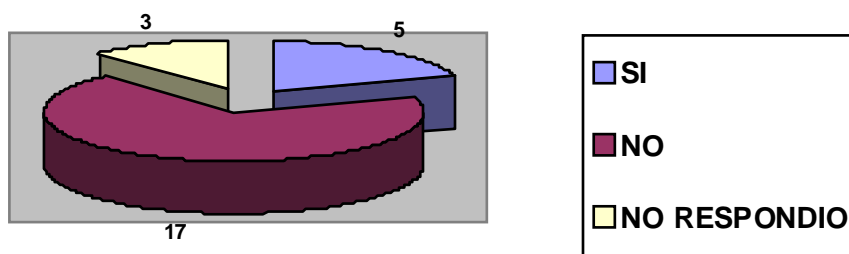
3.5.2 Selección

En forma general el proceso de selección de personal para ascensos presenta las siguientes características:

De acuerdo a la opinión de los encuestados un 67% considera que no se aplica el proceso de oposición para ascensos, mientras que el 21% considera que si se aplica, un 12% no respondió a esta interrogante; datos que pueden observarse en la siguiente gráfica.

Gráfica 3

Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Total de Instituciones que Aplican el Proceso de Oposición para Ascensos
Marzo 2010



Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del proceso de ascensos.

De acuerdo a una entrevista sostenida con personal del Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Servicio Civil, sobre el proceso de selección que se aplica a los candidatos propuestos para optar a puestos vacantes, actualmente algunas instituciones utilizan la modalidad de evaluación de ternas, que consiste en evaluar a 3 candidatos para un mismo puesto, los cuales son propuestos por la institución en donde se encuentra el puesto vacante, sin embargo no existe un dato preciso de la frecuencia para utilizar este procedimiento por parte de las instituciones, aunque consideran que no es de uso frecuente.

Los datos anteriores, tienen relación con la falta de publicidad de los puestos vacantes y reflejan que el principio de la Ley de Servicio Civil que regula que el procedimiento de oposición para otorgar los puestos debe ser aplicado para establecer la carrera administrativa, no se cumple a cabalidad, limitando de esta forma la oportunidad a los empleados que no han sido tomados en cuenta para demostrar su idoneidad y a la institución de elegir entre varios candidatos al que posea las mejores características para ocupar un puesto.

Los motivos más sobresalientes por los cuales no se utiliza el proceso de oposición para ascensos son los siguientes:

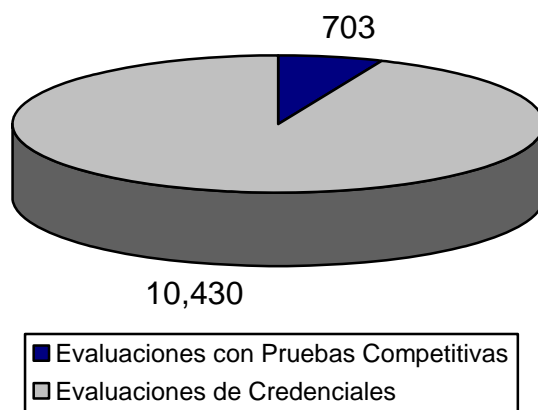
- En algunos casos puede existir discrecionalidad de la autoridad para proponer a los candidatos que pueden ocupar un puesto vacante.
- Algunas instituciones cuentan con pocos puestos en los renglones 011 y 022.

Ambas situaciones provocan desmotivación en los empleados al no tener claras las oportunidades de desarrollo.

Es importante hacer notar que en el proceso de selección que en general aplica el Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos de la ONSEC, el 94% de las evaluaciones que practicó en el año 2009 se realizaron utilizando el procedimiento de evaluación de credenciales, por medio del cual se evalúan únicamente los documentos acreditados por los candidatos que son propuestos por las instituciones para ocupar un puesto vacante, eligiéndose de esta forma al candidato idóneo con base en los requisitos establecidos para el puesto de que se trate, según lo establece el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos del Organismo Ejecutivo y otras bases de evaluación. Para el restante 6% además de la evaluación de credenciales, se aplican pruebas competitivas por medio de las cuales se evalúan las habilidades, destrezas y conocimientos de los candidatos, según sea el puesto al cual apliquen, datos que pueden observarse en la siguiente gráfica.

Gráfica 4

Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Evaluaciones Realizadas en el Proceso de
Selección de Recursos Humanos
Enero a Diciembre 2009



Fuente: Memoria de Labores 2009, Oficina Nacional de Servicio Civil.

Nota: Tipo de evaluación practicada a todos los candidatos propuestos para optar a puestos vacantes del Organismo Ejecutivo.

Al respecto es preciso indicar que la Ley de Servicio Civil establece que las pruebas deben ser de libre oposición, lo cual no se reflejan en los datos anteriores, ya que en la mayoría de casos, la evaluación de credenciales o análisis curricular se aplica a candidatos únicos. Consecuentemente utilizar la evaluación de credenciales no permite contar con los suficientes elementos de juicio para demostrar la idoneidad de los candidatos, lo que puede repercutir en incompatibilidad de la persona con el puesto a ocupar, por no contar con todas las características necesarias para el puesto y tener como consecuencia la prestación de servicios deficientes.

También se pudo identificar que el proceso de reclutamiento y selección para ascensos difiere entre las instituciones, ya que no todas realizan los mismos pasos y utilizan los mismos instrumentos, esta situación dificulta la revisión y mejora del proceso a aplicar.

La decisión final para otorgar un ascenso, al concluir el proceso de selección le corresponde a la máxima autoridad de la institución (Ministro, Secretario, Director). Únicamente en dos casos se identificó que esta decisión la toma la Comisión de Ascensos y el Jefe Inmediato en donde se ubica el puesto vacante.

El 71% de las instituciones no cuentan con una descripción del procedimiento de reclutamiento y selección para ascensos y el correspondiente diagrama de flujo en el que se visualicen las instituciones que participan (unidades de recursos humanos, ONSEC), 21% si cuentan con algún tipo de documento y el restante 8% no respondió a esta interrogante. Es importante mencionar que en las unidades de recursos humanos se presenta una frecuente rotación de personal, especialmente de los puestos de Director o Jefe, por lo que el proceso puede perder validez y confiabilidad si se efectúa sin seguir un orden o no existen

reglas claras, por lo que es necesario contar con instrumentos que sirvan de soporte o guía para realizar técnicamente el proceso.

3.5.3 Nombramiento y registros de acciones de personal

Para formalizar el ascenso de un colaborador, se elaboran 3 documentos administrativos: a) acta de toma de posesión del nuevo puesto, b) acuerdo de nombramiento o nombramiento y c) aviso de entrega del puesto anterior y de toma de posesión del nuevo puesto.

Los movimientos de personal actualmente se registran en el sistema Guatenóminas, en el cual quedan aprobadas todas las acciones relacionadas con: primer ingreso, ascensos, licencias otorgadas, suspensiones disciplinarias, destituciones, renunciaciones y otras que genera cada empleado del Organismo Ejecutivo. Este sistema constituye una fuente de información para obtener datos sobre el historial laboral de los trabajadores del Organismo Ejecutivo.

Las tres fuentes de información por medio de las cuales se puede consultar el historial profesional de los empleados de cada institución son: el expediente de cada trabajador, en forma computarizada a través de una base de datos creada para el efecto y utilizadas exclusivamente por cada institución y el sistema Guatenóminas que proporciona información en forma parcial. Actualmente la ONSEC, está realizando estudios para crear un sistema de información de personal, por medio del cual se llevará control del historial laboral de los trabajadores del Organismo Ejecutivo.

3.6 APLICACIÓN DE OTROS PROCESOS RELACIONADOS

3.6.1 Capacitación

Este proceso en su mayoría es ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos, el 50% de las instituciones cuenta con una unidad específica de capacitación. Existen algunas entidades que no cuentan con un programa de inducción para los empleados (25%). No todas las instituciones cuentan con un plan de capacitación y en su mayoría las capacitaciones que se brindan a los empleados no forman parte de un plan para el desarrollo de la carrera de los servidores públicos, por lo que los esfuerzos de brindar capacitación pueden estar mal dirigidas al no existir un aprovechamiento del potencial del capital humano para beneficio de los colaboradores y de la institución.

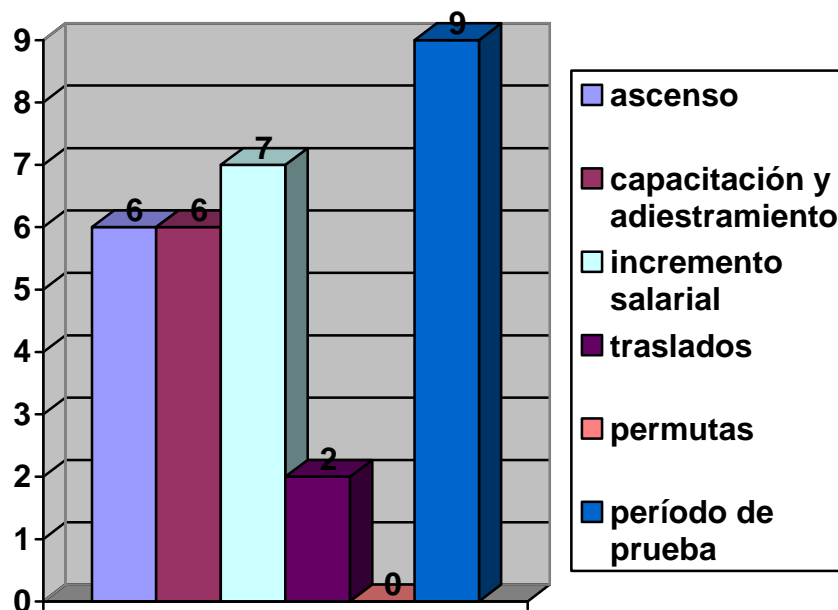
Las capacitaciones acreditadas por los colaboradores y que se relacionan directamente con el puesto y especialidad, son valorados al superar los requisitos establecidos, otorgando puntos de preparación adicional, que son asignados de acuerdo a tablas especiales aplicadas por los Analistas del Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos, y permiten diferenciar o discriminar a los candidatos en la etapa de evaluación de credenciales o análisis curricular.

3.6.2 Evaluación del desempeño

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Servicio Civil, la evaluación del desempeño de los empleados públicos debe efectuarse por lo menos una vez al año, para lo cual la Oficina Nacional de Servicio Civil debe elaborar el reglamento que contenga las bases de evaluación, este reglamento específico no ha sido elaborado, sin embargo es importante resaltar que un 63% de las instituciones si aplican de alguna manera este proceso.

Dentro de los aspectos a que se refiere la Ley y el Reglamento de la Ley de Servicio Civil para los cuales pueden utilizarse los resultados de la evaluación del desempeño se encuentra el ascenso, no obstante la misma se aplica principalmente para la evaluación de período de prueba, como puede observarse en la siguiente gráfica:

Gráfica 5
Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala
Acciones de Recursos Humanos para las Cuales se Utilizan los Resultados de la Evaluación del Desempeño
Marzo 2010



Fuente: Cuestionario para el diagnóstico del proceso de ascensos. Marzo 2010.

Esta evaluación la realiza el jefe inmediato superior del evaluado, en muy pocos casos se aplica la autoevaluación, evaluaciones practicadas por los colaboradores, compañeros de trabajo y clientes y usuarios.

Aun cuando el 63% (16 de 25) si realiza este proceso únicamente un 24% (6) de las instituciones aplican la evaluación del desempeño para otorgar ascensos, por lo que puede deducirse que en la mayoría de los casos no existe evidencia de que el empleado propuesto para un ascenso posee un buen desempeño laboral, determinar si es merecedor de un ascenso y efectuar un pronóstico de su comportamiento futuro. Asimismo no en todos los casos el resultado del desempeño adquiere un valor (puntos) dentro de los aspectos a evaluar en el proceso de selección.

Los principales obstáculos para medir el desempeño de los servidores públicos son los siguientes:

- Resistencia de los jefes para realizar este proceso.
- La subjetividad de la evaluación, en algunos casos provocada por la relación entre el jefe inmediato y el colaborador, sea esta favorable o desfavorable.
- Falta de planificación y definición clara de resultados esperados en el puesto de trabajo.
- Alguna resistencia por parte de los sindicatos.
- Falta de instrumentos técnicos.
- Existe temor de los empleados al realizar este proceso.

3.7 CAUSAS QUE LIMITAN LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE ASCENSOS

Se identificaron como las principales causas que limitan que los servidores públicos nombrados como personal permanente desarrollen su carrera las siguientes:

- Falta de crecimiento académico de los colaboradores que dificulta que cumplan con los requisitos de los puestos.
- Falta de lineamientos y de normativa específica para realizar el proceso.
- Bajos sueldos o salarios de los puestos existentes.
- Algunas instituciones especialmente las Secretarías o Dependencias del Organismo Ejecutivo, tienen pocos puestos, lo que no permite que existan suficiente opciones para la promoción de los empleados.
- Los llamados botines políticos existen y limitan las oportunidades del personal.
- Las políticas de austeridad y el congelamiento de las plazas, son mecanismo que afectan y estancan el crecimiento de los empleados.
- Los bajos presupuestos de algunas instituciones no permite que se modifique la estructura organizacional y que se creen los puestos necesarios.
- Falta de motivación personal de los empleados.
- Falta de estabilidad laboral y emocional al momento de los cambios de gobierno.
- Falta de un plan de carrera, de un proceso definido de ascenso.
- Estructura saturada (no hay vacantes).

Esto provoca incertidumbre, fuga de personal calificado y desmotivación de los trabajadores al no tener oportunidades para desarrollar su carrera por medio del ascenso, lo que repercute en una prestación deficiente de los servicios públicos.

Los aspectos señalados dan sustento a la elaboración de una propuesta con base en la cual se pueda definir el proceso, homogenizarlo y sentar las bases para la aplicación de un proceso técnico y objetivo que minimice el impacto de las amenazas del entorno y permita brindar oportunidades de desarrollo a los empleados que a la vez redunde en servicios públicos eficientes, propiciando las condiciones para:

- Que exista estímulo de los empleados para superarse ya que los esfuerzos son recompensados a través de mejoras en los puestos y salarios.
- Homogenizar el proceso y proporcionar lineamientos para ejecutarlo.
- Motivar la revisión de las estructuras salariales de las instituciones.
- Minimizar el impacto de los cambios políticos al contar con procedimientos definidos e institucionalizados.
- Promover las oportunidades de ascensos interinstitucionales.
- Contar con personal motivado con expectativas de superación y con la visión de poder desarrollar su plan de carrera

CAPÍTULO IV

MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS EN LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO

El proceso de ascensos representa las oportunidades que tienen los colaboradores para desarrollar su carrera, un nuevo puesto supone el incremento en el salario y las responsabilidades que éste debe asumir, requiriendo asimismo mayores habilidades.

El capital humano es la clave del éxito de las instituciones, es por ello que debe incentivársele para su desarrollo, promoviendo asimismo el éxito organizacional. A través de la aplicación de un proceso técnico y objetivo, las instituciones ponen a disposición del personal las oportunidades para el desarrollo de la carrera, identificando y promoviendo a las personas con las características adecuadas que permitirán el logro de los objetivos institucionales, al mismo tiempo que los colaboradores avanzan en su carrera y alcanzan sus objetivos particulares.

Las oportunidades de ascenso motivan y promueven el buen desempeño de los colaboradores, por lo que debe aprovecharse la iniciativa y motivación de los individuos brindándoles oportunidades para su crecimiento profesional, cuando estos dos elementos se combinan existe un crecimiento en la carrera que se refleja en resultados.

Como medio para realizar un proceso técnico y objetivo, el modelo constituye el instrumento guía que define paso a paso como debe realizarse el proceso de reclutamiento y selección para ascensos, sobre la base de las oposiciones para el otorgamiento de los puestos, con el objeto de garantizar una efectiva selección de personal idóneo, promoviendo el desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.

El proceso de reclutamiento y selección para ascensos diseñado será ejecutado por las instituciones del Organismo Ejecutivo bajo la coordinación de la Dirección de Recursos Humanos y se desarrolla en un ámbito desconcentrado de la Oficina Nacional de Servicio Civil, institución a quién le corresponde asesorar, fiscalizar, validar el proceso y certificar la elegibilidad de los candidatos.

Para la ejecución del proceso es necesario que las instituciones cuenten con Unidad de Recursos Humanos bien estructurada, de manera que pueda aplicar correctamente los procesos que le corresponde realizar, para lo cual deberá atender a los lineamientos para la conformación de Unidades Tipo de Recursos Humanos (organigrama 1).

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 General

Facilitar el proceso de ascensos de los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones del Organismo Ejecutivo por medio de un instrumento que sirva de guía para aplicar el proceso y que permita captar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de cada Institución.

4.1.2 Específicos

- Definir el proceso para otorgar ascensos o promociones a los servidores públicos que ocupan cargos regidos bajo el sistema de servicio civil para estandarizar la aplicación.
- Definir el proceso de reclutamiento y selección que permita contar con elementos de juicio para la toma de decisiones para el otorgamiento de los ascensos.
- Orientar al personal involucrado en el proceso de ascensos para la efectiva aplicación del proceso.

- Contribuir al fortalecimiento del desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.

Un factor imprescindible para aplicar el modelo es contar con el apoyo de la máxima autoridad para que el mismo se realice con éxito.

El proceso de ascensos se realiza siguiendo el procedimiento y lineamientos del proceso de reclutamiento y selección, que se describe a continuación.

4.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS

El proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en promover la participación de los colaboradores en igualdad de oportunidades y condiciones, captar y elegir al personal idóneo para ocupar un puesto vacante con el objetivo de promover la carrera administrativa.

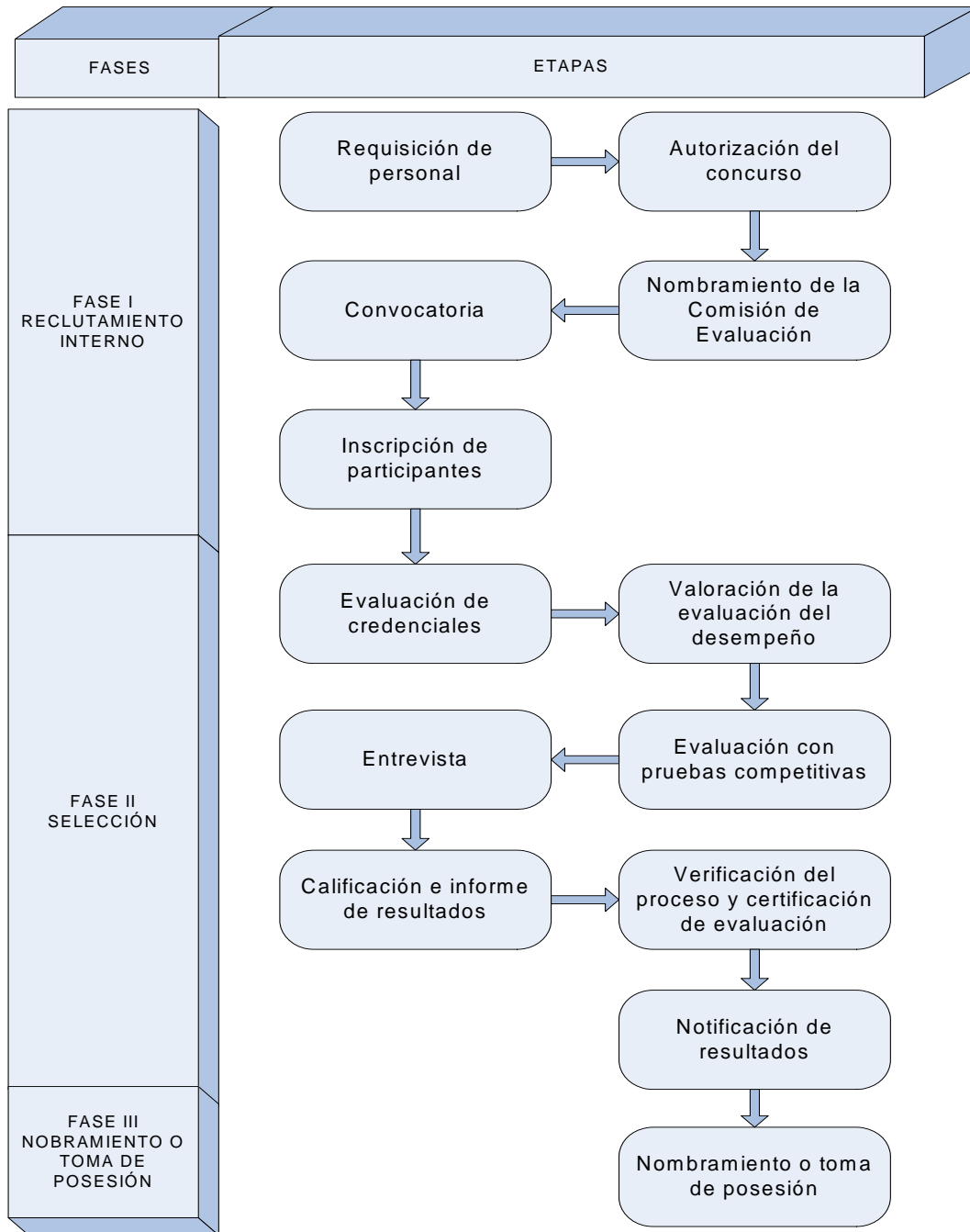
La responsabilidad de la correcta aplicación de los procesos para la administración del recurso humano recae directamente en los funcionarios que dirigen las instituciones.

El siguiente esquema presenta las fases y etapas por medio de las cuales se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección para ascensos.

4.2.1 Esquema del proceso

GRÁFICA No. 6

Esquema del Proceso de Reclutamiento y Selección para Ascensos



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Fase 1: Reclutamiento interno

Consiste en divulgar por los medios de comunicación adecuados las necesidades de personal, para atraer candidatos potencialmente idóneos para ocupar puestos vacantes dentro de la institución. Agrupa las siguientes etapas:

- Requisición de personal.
- Autorización del concurso.
- Nombramiento de la Comisión de Evaluación.
- Convocatoria.
- Inscripción de participantes.

Son condiciones para iniciar el proceso que exista el puesto vacante y se establezca la necesidad de recurso humano en la institución.

4.2.2.1 Requisición de personal

La requisición de personal proporciona información del puesto, teniendo como base las descripciones de puestos y las características deseables del candidato de acuerdo con los perfiles elaborados, o de acuerdo a la apreciación objetiva del jefe de la unidad en donde se ubique la vacante.

Puede contener la siguiente información: a) título oficial, especialidad y título funcional del puesto, b) ubicación administrativa y geográfica, c) salario, d) renglón presupuestario del puesto (011 personal permanente, 022 personal por contrato u otro) e) causas de la vacante, f) fecha a partir de la cual necesita cubrir la vacante, g) descripción general de las atribuciones del puesto, h) requisitos del puesto (escolaridad, experiencia y otros), según el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos del Organismo Ejecutivo, o las bases de evaluación autorizadas para el efecto, i) habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para desempeñar el puesto, j) fecha, firma y sello de la autoridad que

solicita, k) fecha, firma y sello de la máxima autoridad, que autoriza el inicio del concurso y l) otra información que se considere necesaria.

El jefe de la unidad administrativa en donde surja la vacante completa y firma el formulario requisición de personal (anexo 3) y lo traslada a la máxima autoridad de la institución.

4.2.2.2 Autorización del concurso

La máxima autoridad de la institución recibe la requisición de personal y autoriza el inicio del concurso de oposición y el nombramiento de la comisión de evaluación. De no considerar necesario ocupar el puesto vacante lo hará de conocimiento del jefe de la unidad respectiva.

4.2.2.3 Nombramiento de la comisión de evaluación

Se propone el establecimiento de una comisión que tenga como propósito efectuar un proceso de reclutamiento y selección transparente y objetivo, la comisión de evaluación puede estar integrada por: a) un representante de la Unidad de Recursos Humanos quien dirige el proceso, b) el jefe o un representante de la unidad administrativa en donde se encuentra el puesto vacante, c) un representante o delegado designado por el sindicato de trabajadores, si existe dentro de la institución o un trabajador electo por el personal de la unidad administrativa donde se encuentra el puesto vacante, quien deberá acreditar su calidad por escrito, y d) un delegado de la máxima autoridad de la institución.

Los integrantes de la comisión son los encargados de verificar la información de la requisición de personal, haciendo un análisis de la misma, lo que permitirá conocer exactamente las actividades que se desarrollan en el mismo, conocimientos, capacitaciones en áreas específicas, aptitudes físicas,

habilidades, rasgos de personalidad, experiencia y nivel educativo que debe poseer el aspirante para desempeñar eficientemente el puesto. Si no es factible integrar la comisión, estas actividades le corresponden a la Unidad de Recursos Humanos de la institución o dependencia.

La autorización de la referida comisión estará a cargo de la máxima autoridad de la institución o su representante, quien lo formaliza a través de un formulario (anexo 4) o mediante oficio el cual se notifica a cada uno de los integrantes, quienes deberán firmar de aceptada la designación.

Definido que es lo que se busca, se procederá a efectuar el reclutamiento de personal por medio de la convocatoria.

El suministro interno esta integrado por los empleados actuales que pueden ser promovidos. Como primera alternativa, se consulta el banco de datos de los empleados, este registro indicará si existe o no personal que pueda optar a los puestos según las especificaciones que los mismos requieran. La información del file de los empleados deberá contener datos actualizados de los estudios, capacitaciones, record laboral y logros obtenidos. Este es el primer recurso que debe utilizarse con el fin de apoyar la carrera administrativa de los colaboradores.

Se dará prioridad a las personas de la unidad administrativa donde exista la vacante y en caso de no contar con candidatos en el mismo, se optará por convocar al resto del personal de la institución.

Solo cuando no es posible llenar todas las vacantes con promociones internas, será necesario captar personal fuera de la institución.

4.2.2.4 Convocatoria

La convocatoria es el medio por el cual se da a conocer a los colaboradores las necesidades de personal en la institución. Es conveniente efectuarla en primera instancia a nivel interno de la organización, favoreciendo la política de ascensos.

Será diseñada por la comisión nombrada o por la Unidad de Recursos Humanos, utilizando como canal de información los afiches que se ubican en murales o lugares estratégicos para informar o bien por medio de anuncios vía correo electrónico.

La convocatoria debe contener como mínimo la siguiente información: a) número de convocatoria, b) título oficial del puesto y especialidad, c) ubicación administrativa y física del puesto, d) actividades principales, e) requisitos mínimos de escolaridad y experiencia laboral, y otros requerimientos especiales, según el caso, f) salario, g) jornada laboral, h) procedimiento de inscripción, i) lugar, fecha y hora de inscripción, evaluación y entrevista, j) firma de los integrantes de la Comisión o del Jefe de Recursos Humano, k) otras condiciones que se consideren convenientes (anexo 5).

Para determinar los requisitos mínimos que los candidatos deben acreditar deberá consultarse el manual de especificaciones de clases de puestos que contiene el nivel de escolaridad y tiempo de experiencia requerida para cada puesto y especialidad y definir las profesiones requeridas y otros requisitos especiales relacionados con las atribuciones del puesto.

La convocatoria establece las pautas a seguir por la institución y los participantes, por lo que deberán regirse por lo estipulado en ella. No se podrán cambiar sus bases una vez iniciada la inscripción de aspirantes.

El orden de prioridad para aplicar a los puestos es el siguiente:

- a) El personal de la misma unidad administrativa en donde esta ubicada la vacante.

- b) El personal de otras unidades administrativas dentro de la institución (distintas a la ubicación de la vacante).

En caso de no existir candidatos a optar al puesto vacante dentro de la institución o ninguno de los candidatos apruebe el proceso de selección, se convocará a personal externo, es importante dar prioridad a la convocatoria en las demás instituciones del Organismo Ejecutivo y promover de esta forma el ascenso del personal a nivel interinstitucional, ya que las propias instituciones ofrecen una buena fuente de personal capacitado.

Todas las personas que cumplan con los requisitos del puesto tienen derecho a ser admitidas en el proceso. Los candidatos pueden ser propuestos por el jefe inmediato o a solicitud del interesado.

Las personas interesadas en la propuesta deberá informárseles sobre los requisitos necesarios para optar al puesto, el desarrollo del proceso y que deben acreditar los documentos necesarios atendiendo a lo establecido en el artículo 19 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, para completar su expediente personal, este expediente servirá de base para la evaluación curricular.

4.2.2.5 Inscripción de participantes

Las personas interesadas en someterse al proceso deberán presentarse en la fecha y lugar señalados en la convocatoria presentar o completar en su expediente personal los documentos necesarios.

El nombre de las personas que se han presentado en el lugar y fecha señalados en la convocatoria, interesadas en participar en la oposición para optar a un puesto vacante, se anotan en el registro de inscripción de participantes (anexo 6), formato que debe contener la siguiente información: fecha de inscripción, nombre del aspirante, puesto y especialidad de su puesto actual, puesto funcional que ocupa, fecha de evaluación, número de convocatoria, acción a ejecutarse (ascenso) y firma del aspirante.

No serán admitidas para participar en el proceso de selección las personas que se presenten en fecha posterior a la indicada en la convocatoria.

Únicamente mediante solicitud efectuada por escrito y firmada por un candidato inscrito se podrá dejar fuera del proceso de selección, debiendo dejar constancia de lo actuado.

Si no se inscriben aspirantes, el concurso se declarará desierto, dejando constancia por escrito de lo ocurrido, procediendo a efectuar el reclutamiento a nivel externo.

4.2.3 Fase 2: Selección

Seleccionar al candidato idóneo implica el análisis de las calidades, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas, identificando al que demuestre poseer las mejores características para desempeñar un puesto.

Estas características se analizan y valoran a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos que permitan diagnosticar y facilitar un pronóstico de la idoneidad de los mismos.

La selección para ascensos se realiza, en las siguientes etapas:

- Evaluación de credenciales.
- Valoración de la evaluación del desempeño.
- Evaluación con pruebas competitivas.
- Entrevista.
- Calificación e informe de resultados.
- Verificación del proceso y certificación de evaluación.
- Notificación de resultados.

4.2.3.1 Evaluación de credenciales

Consiste en analizar las certificaciones y constancias de estudio y experiencia laboral acreditadas por cada uno de los aspirantes, por medio de las cuales se determina el cumplimiento de las calidades en relación a los requisitos exigidos para el puesto, esta etapa la puede realizar la Unidad de Recursos Humanos o la Comisión nombrada para el efecto en las propias instituciones. A esta etapa también se le denomina preselección o análisis curricular.

El análisis de credenciales se realiza en 2 pasos:

1. Revisar y establecer que todos los documentos requeridos para el análisis tengan validez y estén vigentes.
2. Determinar que el candidato reúna las condiciones exigidas para el puesto de acuerdo a lo establecido en los artículos 42, 57, 15 y 21 de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, respectivamente, especialmente lo relacionado con lo siguiente:
 - Cada aspirante debe satisfacer los requisitos mínimos exigidos para el puesto, determinando que el nivel de escolaridad y experiencia sean afines al puesto ofertado.
 - Ser colegiado activo, si para el desempeño del puesto se requiere del ejercicio de una actividad profesional universitaria.

- Haber finalizado satisfactoriamente el período de prueba.

La evaluación de credenciales tendrá una ponderación cuantitativa que será parte del punteo total obtenido por el candidato durante la evaluación. Los documentos presentados por los candidatos, permitirán asignar puntos por la preparación académica, experiencia laboral y cualquier otra circunstancia que pueda favorecer el eficiente desempeño del candidato, (se detalla en la etapa de calificación).

De la revisión que se realice puede rechazarse en forma razonada cualquier solicitud por las causas establecidas en el artículo 45 de la Ley de Servicio Civil y 23 del Reglamento de la Ley.

En caso de inscribirse un solo candidato, si satisface los requisitos del puesto y si la evaluación de su desempeño es satisfactoria, no sustentará pruebas competitivas ni entrevista.

4.2.3.2 Valoración de la evaluación del desempeño

Para que el proceso de selección para ascensos sea válido y confiable debe garantizar justicia para los participantes y debe ser un medio para identificar al candidato idóneo para ocupar la vacante. Por lo que es elemental conocer el desempeño de los empleados que aspiran a ascender, para contar con elementos de decisión que justifiquen la elección del candidato con mayor potencial para ocupar un puesto.

El sistema de evaluación para ascensos contempla como requisito la aprobación de la evaluación del desempeño, la cual debe realizarla el jefe inmediato superior del candidato y ser discutida con el empleado.

La evaluación del desempeño complementa la información que se requiere del aspirante para ascenso, por lo que la selección deberá basarse en aprobar las evaluaciones competitivas y la evaluación del desempeño.

En los casos de ascensos los expedientes de los candidatos deben contener el informe resultados de la última evaluación del desempeño practicada, esta evaluación tendrá un valor dentro del proceso (se detalla en la etapa de calificación).

4.2.3.3 Evaluación con pruebas competitivas

Los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos establecidos para el puesto, se presentan a sustentar la evaluación, en la fecha, hora y lugar indicado en la convocatoria.

El representante de la Unidad de Recursos Humanos, determinará las pruebas a aplicar para cada puesto y especialidad, de acuerdo a las bases de evaluación.

Las bases de evaluación definen las baterías de pruebas a aplicar para cada puesto y especialidad que existen dentro de la institución, las mismas pueden ser orales, escritas, físicas o una combinación según sea el caso. Este instrumento debe estar aprobado por la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Las baterías de pruebas incluyen las siguientes:

- Pruebas de habilidades generales, estas establecen el rango de coeficiente intelectual, capacidad de aprendizaje, aptitudes y destrezas que posee el candidato para el desempeño del puesto.

- Pruebas de conocimientos específicos, que miden la capacidad y/o habilidad técnica que posee el candidato para desempeñar determinada actividad de trabajo.
- Pruebas de personalidad, pretenden establecer los rasgos generales o aspectos específicos de la personalidad del candidato que contribuyen al mejor desempeño de las actividades del puesto.
- Otras pruebas, que midan aspectos técnicos, especialidad o tareas exclusivas de un puesto.

Las pruebas, plantillas de calificación y tablas de ponderación constituyen el insumo principal en la fase de evaluación y por su finalidad se considera un material de “uso confidencial” por lo que debe llevarse estricto control en la utilización de las mismas, a través del control respectivo.

Las pruebas son aplicadas por el representante de la Unidad de Recursos Humanos y pueden participar como observadores los demás integrantes de la Comisión de Evaluación.

El examinador con fundamento en el artículo 24 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, podrá negar el derecho de evaluación a los candidatos que no se presenten en el lugar, fecha y hora señalados; actuar fraudulentamente durante la evaluación o faltarle el respeto al examinador.

4.2.3.4 Entrevista

La entrevista permite confirmar aspectos de la personalidad del individuo, rasgos psicológicos y conocimientos específicos en un área determinada de los candidatos que optan a un puesto que las pruebas competitivas no proporcionan.

Para el proceso de ascensos el tipo de entrevista que debe utilizarse es estructurada, que permita identificar los aspectos a observar en cada uno de los candidatos.

La Comisión de Evaluación elaborará la guía de entrevista, identificando los aspectos a evaluar, sobre conocimientos específicos, destrezas, rasgos de personalidad, motivaciones, actitudes, intereses y otros que estimen necesarios, los cuales se identifican tomando como referencia la información proporcionada en el formulario de requisición de personal.

La entrevista la dirige el representante de la Unidad de Recursos Humanos experto en la materia, que integra la Comisión de Evaluación, en esta etapa participan todos los miembros de la referida Comisión quienes observan y evalúan conforme la guía elaborada, el resultado obtenido por cada uno de los candidatos procederá del promedio del puntaje otorgado por los integrantes de la Comisión, y deberá elaborarse el informe de entrevista (anexo 7) que contiene los resultados de los aspectos evaluados por cada uno de los candidatos y otra información que se considere importante.

4.2.3.5 Calificación e informe de resultados

Cada actividad del proceso de evaluación tiene una ponderación cuantitativa, la cual está integrada por los resultados de cada una de las etapas del proceso de selección que proporciona la nota obtenida por cada candidato, para ser declarado elegible, el candidato debe obtener una calificación mínima de 75 puntos, en la escala de 1 a 100.

A continuación se presenta un ejemplo de puntajes de los aspectos a evaluar:

Cuadro 4
Ejemplo de Aspectos a Evaluar en el
Proceso de Evaluación para Ascensos y Puntos Asignados

Etapas del proceso	Puntos
Evaluación de credenciales	15
Preparación adicional	07
Experiencia adicional	08
Valoración de méritos o evaluación del desempeño	25
Pruebas competitivas	35
Entrevista	10
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia. Adaptado del artículo 49 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

La Comisión de evaluación o la Unidad de Recursos Humanos de la Institución califica y adjudica los puntos obtenidos por cada uno de los candidatos conforme a los aspectos y procedimientos siguientes.

a) Evaluación de credenciales

Para la evaluación de credenciales se otorgan 15 puntos por el cumplimiento de los requisitos mínimos de escolaridad y experiencia laboral requeridos para el puesto y especialidad, documentos que deberán estar acreditados en el expediente personal de cada uno de los candidatos.

b) Preparación adicional

Se adjudica preparación adicional al acreditar estudios superiores a los requisitos establecidos para el puesto, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Para puestos que requieren título profesional universitario. Se otorgará 7 puntos por el nivel de post grado acreditado. Se adjudica 0.50 por cada curso de post grado acreditado; 0.40 por curso de capacitación con duración de 80 horas en adelante; 0.25 por curso, cursillo o seminario acreditado y que tengan relación con las actividades del puesto.
- Puestos que requieren estudios del nivel diversificado o estudios universitarios. Se otorga 0.50 puntos por cada curso universitario debidamente acreditado; 0.40 por cursos de capacitación con una duración de 80 horas en adelante y 0.25 por cada cursillo o curso de capacitación que se relacione con las actividades del puesto.

c) Experiencia laboral adicional

Se otorga a los candidatos que superan el requisito mínimo establecido. Se otorga por el tiempo de laborar en la institución, aplicando el siguiente procedimiento: al candidato que posea mayor antigüedad se le asignarán 8 puntos y para los otros candidatos se multiplican los años laborados incluyendo las fracciones de año por 8 (puntos), y se divide entre los años laborados por el candidato más antiguo, dando como resultado el punteo obtenido. Ejemplo: El candidato x) tiene 10 años de antigüedad y el candidato y) tiene 8 años de antigüedad y el cálculo de experiencia laboral es el siguiente:

$$\frac{8 \times 8}{10} = 6.40$$

Resultados: al candidato x) le corresponden automáticamente 8 puntos y al candidato y) 6.40.

d) Valoración de la evaluación del desempeño

Tendrá un valor de 25 puntos, tomando como base el resultado de la última evaluación realizada a cada uno de los candidatos. El procedimiento de cálculo es el siguiente: se multiplica el resultado de la evaluación (este resultado

corresponde a una escala de 1 a 100) por 25 (puntos) y se divide entre 100.
Ejemplo: El candidato x) tiene como resultado de la evaluación del desempeño 98 puntos y el candidato y) tiene como resultado de la evaluación 90 puntos.
Procedimiento:

$$x) \frac{98 \times 25}{100} = 24.50$$

$$y) \frac{90 \times 25}{100} = 22.50$$

Resultados: al candidato x) se le adjudican 24.50 puntos y al candidato y) 22.50 puntos.

e) Pruebas competitivas

Se aplicará una prueba de habilidad general con valor de 10 puntos y una prueba de conocimiento específico teórico y/o práctico del puesto a ocupar, con valor de 25 puntos. Asimismo puede aplicarse prueba de personalidad que proporcione un informe de las características de cada candidato, la cual no tendrá valor numérico pero puede servir como referencia durante el proceso de entrevista.

f) Entrevista

Tendrá un valor de 10 puntos, los cuales estarán distribuidos dentro del total de aspectos a observar, los cuales serán determinados por la Comisión de Evaluación. La asignación de los puntos otorgados a cada aspecto se adjudican de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro 5
Escala para Valorar los Aspectos Observados
en la Entrevista

Nivel observado	Descripción	Valor porcentual
A)	Alto dominio	100% ó 90%
B)	Mediano dominio	80% ó 70%
C)	Bajo dominio	60% ó 50%

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6
Ejemplo de Valoración de los Aspectos Observados
Durante la Entrevista

Aspectos a observar	Valor asignado	Resultados de la entrevista		
		Nivel observado	Valor porcentual	Punteo obtenido (valor asignado al aspecto a evaluar por el valor porcentual)
				Evaluador a)
Aspecto X	3	A	90%	2.70
Aspecto Y	4	B	80%	3.20
Aspecto Z	3	C	60%	1.80
Total	10.00			7.70

Fuente: elaboración propia.

Los puntajes asignados por cada miembro de la Comisión se integran y se promedian para determinar el valor total otorgado a la entrevista para cada uno de los candidatos (anexo 7).

Cuadro 7
Ejemplo de Valoración Total de la Entrevista
Proceso de Selección para Ascensos

Aspecto a observar	Valor asignado	Punteo obtenido				
		Evaluable a)	Evaluable b)	Evaluable c)	Evaluable d)	TOTAL (promedio)
Aspecto x	3	2.70	1.80	2.40	3.00	2.82
Aspecto y	4	3.20	2.80	2.80	3.60	3.36
Aspecto z	3	1.80	2.70	2.40	2.70	2.04
Total	10	7.70	7.30	7.60	9.30	8.22

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos por cada uno de los candidatos durante el proceso de selección para ascensos se registran en el informe de resultados de evaluación del proceso de ascensos (anexo 8), en el cual se integran los puntajes obtenidos en cada etapa del proceso de selección, listando a los candidatos de acuerdo a las calificaciones obtenidas en forma descendente (del puntaje total mayor al menor).

En el referido documento se visualiza la posición que ocupan los candidatos que pueden nombrarse en un puesto vacante y contiene la siguiente información: institución, dependencia, ubicación del puesto, título oficial del puesto y especialidad, título funcional del puesto vacante, número de orden, nombres completos de los participantes, número de cédula o documento personal de identificación (DPI), resultados obtenidos en cada etapa del proceso y punteo total. Este informe debe estar avalado por cada uno de los integrantes de la Comisión de Evaluación o por la Unidad de Recursos Humanos de la Institución y posteriormente deberá contar con la aprobación del Jefe del Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos y del Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Al concluir las evaluaciones de los candidatos, la Comisión de Evaluación o la Unidad de Recursos Humanos de la institución o dependencia, elabora la solicitud para la verificación del proceso y certificación de elegibilidad del candidato que obtuvo el primer lugar (anexo 9). Esta solicitud se remite a la Oficina Nacional de Servicio Civil adjuntando los expedientes de los candidatos, el informe de resultados de evaluación del proceso de ascensos y todos los documentos de respaldo necesarios.

4.2.3.6 Verificación del proceso y certificación de evaluación

El Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Servicio Civil procederá a la revisión de cada una de las etapas del proceso y punteos asignados a los candidatos, cuando lo considere necesario podrá solicitar a la Comisión de Evaluación o Unidad de Recursos Humanos de la institución efectúe las modificaciones necesarias. Si el proceso cumple con todos las condiciones necesarias, procederá a emitir la certificación de evaluación.

La certificación de evaluación acredita la aprobación o no aprobación del candidato para ocupar un puesto en la Institución para el cual fue evaluado. Este documento contiene los siguientes datos: a) Institución y dependencia; ubicación del puesto, nombre del candidato, puesto y especialidad para el que fue evaluado, nota obtenida como resultado del proceso de selección y en la misma se establece si el candidato es elegible o no para el puesto propuesto.

La certificación de examen o de evaluación corresponde exclusivamente a la Oficina Nacional de Servicio Civil. Este documento deberá adjuntarse al nombramiento del colaborador que se elija como idóneo, al finalizar todo el proceso de selección.

Los candidatos que aprueben el proceso de selección quedan registrados en los controles de la ONSEC.

El listado de resultados de evaluación y la certificación de examen del candidato ganador serán remitidos a la Institución o Dependencia para continuar con el trámite de nombramiento.

4.2.3.7 Notificación de resultados

Con base en el proceso efectuado se toma la decisión para otorgar el ascenso haciendo del conocimiento de los aspirantes el resultado obtenido. Este paso del proceso es un medio para promocionar y darle validez al proceso.

La notificación de resultados y decisión final se realizará emitiendo una nota en la cual se indique la calificación obtenida y la posición que obtuvo cada uno de los candidatos en el listado de resultados de evaluación.

4.2.4 Fase 3. Nombramiento o toma de posesión

Al notificar los resultados del proceso procede darle posesión al colaborador merecedor del ascenso en el nuevo puesto de trabajo, el cual se realiza de la siguiente forma:

- Emitir el nombramiento o aviso de toma de posesión en el formulario único de movimiento de personal, por parte de la Unidad de Recursos Humanos de la institución.
- Dar posesión del nuevo cargo al colaborador ascendido, emitir el acta respectiva, el aviso de entrega del puesto anterior y remitirlos a la ONSEC.
- El Departamento de Registros y Verificación de Acciones de Recursos Humanos de la ONSEC, analiza la información del nombramiento o toma de posesión contenida en el formulario único de movimiento de personal, y comprueba el cumplimiento de los requisitos legales, deberá adjuntarse la certificación de evaluación en la cual se declara elegible al colaborador a quien se le otorga el ascenso y documentos personales.
- El referido Departamento aprueba el ascenso en el sistema de nómina y registro de personal (guatenóminas) y certifica el nombramiento o toma de posesión.

4.3 PROPUESTA DE NORMAS PARA REGULAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ASCENSOS

a) Definición de ascensos o promociones

Es el acto por el cual el servidor público pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior, con la aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

- b) Principios orientadores del proceso de selección para ascensos
- i) Igualdad de oportunidades, sin discriminación de género, raza, religión, estado civil, nacimiento, posición social o económica, tendencia política u otras.
 - ii) Mérito, desempeño, capacidad y honradez como criterios orientadores para la carrera.
 - iii) Eficacia, efectividad y eficiencia en el desarrollo del proceso.
 - iv) Transparencia, objetividad e imparcialidad en el proceso.
 - v) Publicidad de las convocatorias que permita que sean conocidas por la totalidad de candidatos potenciales.
 - vi) Especialización de los encargados del proceso de reclutamiento y selección, lo que exige la calificación profesional de los mismos, que les permita tener conocimiento de los procedimientos así como del manejo de información e instrumentos de selección de personal.
 - vii) Imparcialidad de los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección.
 - viii) Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados de evaluación de aspirantes.
 - ix) Elección del mejor candidato, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.

x) Desarrollo de la carrera administrativa de los colaboradores que les permita ampliar planificadamente sus capacidades.

c) Responsabilidad

Corresponde a la Máxima Autoridad de la institución de que se trate y a los funcionarios que dirigen las dependencias incorporadas al Sistema de Servicio Civil, otorgar los puestos respetando el derecho al ascenso y promover la carrera administrativa de los funcionarios y empleados con estricto apego a lo establecido en la Ley de Servicio Civil.

El desarrollo del proceso es responsabilidad de la unidad administrativa encargada de la Administración de Recursos Humanos de la Institución y/o de la Comisión de Evaluación nombrada para el efecto.

d) Fases y etapas del proceso

El proceso comprende las fases de reclutamiento interno, selección y nombramiento o toma de posesión y las etapas de: requisición de personal, autorización del concurso, convocatoria, nombramiento de la Comisión de Evaluación, inscripción de participantes, evaluación de credenciales, valoración de la evaluación del desempeño, entrevista, evaluación con pruebas competitivas, calificación e informe de resultados de evaluación, verificación del proceso y certificación de elegibilidad, notificación de resultados y nombramiento o toma de posesión; los cuales se desarrollan conforme al modelo o guía elaborada para el efecto.

e) Inscripción y registro de candidatos

La inscripción de candidatos a evaluación es libre para todas las personas que llenen los requisitos exigidos para el puesto de que se trate.

La Unidad de Recursos Humanos o la Comisión nombrada para el efecto es responsable de la recepción de expedientes en el lugar día y hora dispuestos para el efecto.

Ningún expediente de aspirantes a optar a un puesto del servicio por oposición podrá ser recibido después de la fecha y hora establecido en la convocatoria publicada.

Todos los expedientes recibidos deben ser resguardados en la sede de la Unidad de Recursos Humanos, en un lugar seguro. Se prohíbe sustraer expedientes de esta sede durante las fases de recepción y evaluación. El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la institución o dependencia en quien se delegue esta función, es responsable de la custodia y cuidado de los expedientes.

Únicamente a solicitud por escrito firmada por el interesado podrá devolverse su expediente y dejarlo fuera del proceso de selección, debiendo suscribir acta de lo actuado.

Deberán recibirse y evaluarse todos los expedientes de los aspirantes a puestos de la Institución que estén inscritos, garantizando que todos los solicitantes sean tomados en cuenta, por ningún motivo deberá excluirse del proceso de calificación expediente alguno, toda vez se haya efectuado oficialmente la recepción de los mismos, salvo lo establecido en el artículo 23 y 24 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

Cuando como resultado de las convocatorias no existan aspirantes para ocupar un puesto vacante o los mismos no satisfagan los requisitos mínimos establecidos, la comisión nombrada para el efecto o el Jefe de la Unidad de

Recursos Humanos, declarará desierto el concurso para dicho puesto, lo que deberá hacerse constar en el acta respectiva.

f) Manejo de información

La información personal de los participantes del proceso a optar a puestos en la Institución deberá administrarse con estricta confidencialidad.

g) Rechazo de solicitudes

El Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil puede rechazar, en forma razonada cualquier solicitud y eliminar el nombre del registro o denegar la certificación del nombre de cualquier persona, si considera que no llena los requisitos exigidos, señalados por la ley y sus reglamentos.

h) Prohibición especial

Se prohíbe la reproducción parcial o total de las pruebas, hojas de respuesta, plantillas de calificación u otra información, con el fin de favorecer a candidato alguno.

Deberán observarse las demás prohibiciones establecidas en la Ley de Servicio Civil.

4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El modelo para el proceso de ascensos, es una propuesta que se ha elaborado con la finalidad de proporcionar a los encargados de la administración del capital humano de las instituciones del Organismo Ejecutivo una guía, procedimientos y diagramas de flujo, con los cuales se espera contribuir a mejorar el referido proceso, homogenizando su aplicación.

4.4.1 Objetivos del plan

4.4.1.1 General

Definir las acciones necesarias para la validación, promoción y aplicación del modelo para el proceso de ascensos en las instituciones del Organismo Ejecutivo

4.4.1.2 Específicos

- Validar el modelo involucrando a los actores responsables de la aplicación del proceso de ascensos.
- Promover el modelo para que se aplique en las instituciones que integran el Organismo Ejecutivo.
- Sensibilizar al personal para obtener una mejor aceptación de la propuesta.

4.4.2 Acciones para su implementación

Para su aplicación se considera importante realizar las acciones que garanticen el éxito y aceptación del referido modelo, las cuales se describen a continuación:

Cuadro 8

Acciones para la Aplicación del Modelo para el Proceso de Ascensos en las Instituciones del Organismo Ejecutivo

Acciones	Responsables	Resultados	Tiempo	Costo
Presentar y validar la guía, normas y procedimientos con los responsables de los procedimientos y autoridades de la ONSEC.	Estudiante.	Aprobación para la aplicación del modelo.	4 semanas	Q.1000.00

Acciones	Responsables	Resultados	Tiempo	Costo
Reproducir el documento.	ONSEC.	50 ejemplares del documento.	2 semanas	Q.5000.00
Promover el modelo a través de reuniones de trabajo con los Encargados de las Unidades de Recursos Humanos de las instituciones del Organismo Ejecutivo.	Estudiante y ONSEC.	5 eventos para promoción y entrega del documento.	3 semanas	Q.5000.00
Lograr la aceptación de la propuesta por parte de las Autoridades Máximas de las instituciones.	Autoridades de ONSEC.	Recibir 20 solicitudes para implementar el proceso.	4 semanas	Q. 200.00
Diseñar procedimientos e instrumentos específicos para cada institución.	Departamento de Desarrollo Institucional de ONSEC/ Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos de ONSEC/ Instituciones.	20 guías específicas para realizar el proceso de ascensos.	2 semanas por institución.	Q.1000.00
Capacitar al personal para la aplicación de los nuevos procedimientos.	Departamento de Desarrollo Institucional de ONSEC/ Departamento de Normas y	20 eventos de capacitación.	2 días por institución	Q.1000.00

Acciones	Responsables	Resultados	Tiempo	Costo
	Selección de Recursos Humanos de ONSEC/ Instituciones.			
Sensibilizar al personal sobre la importancia del proceso.	Instituciones	20 eventos de sensibilización.	1 día por institución	Q.1000.00 (según el número de colaboradores de la institución.)
Evaluar su aplicación.	ONSEC	Informe de resultados.		Q. 500.00

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 Control, seguimiento y evaluación

El plan de acción descrito permite medir el grado de avance en la implementación del modelo.

Se considera como indicador para evaluar el impacto de aceptación del modelo propuesto, el porcentaje de instituciones que adoptan el nuevo proceso, el cual estará medido en relación al total de instituciones del Organismo Ejecutivo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada en la cual se utilizaron diferentes técnicas de investigación, que permitieron analizar la situación actual del proceso de ascensos, se concluye en lo siguiente:

1. Se detectó que una de las causas que limitan el desarrollo del proceso de ascensos de los servidores públicos es la falta de lineamientos y de normativa específica para realizar el proceso.
2. Existen pocas oportunidades para el ascenso y por consiguiente estancamiento de la carrera de los servidores públicos debido a que algunas instituciones tiene pocos puestos y escasas ofertas para ocuparlos.
3. En forma general se utiliza con mayor frecuencia la evaluación de credenciales o sin la comparecencia de los candidatos para la selección de personal, lo que no permite tener otros elementos de juicio que proporcionan las pruebas competitivas para determinar la idoneidad de los candidatos.
4. La falta de actualización y formación profesional del personal que labora en las instituciones del Organismo Ejecutivo, es una de las limitantes por las cuales no pueden optar a un ascenso y desarrollar su carrera.
5. En la mayoría de instituciones las capacitaciones no están orientadas a contribuir con los objetivos profesionales de los colaboradores que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales y la evaluación del desempeño no se aplica sistemáticamente.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de contribuir a la eficiente administración del proceso de ascensos que se aplica en las instituciones del Organismo Ejecutivo y derivado de la investigación realizada, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el modelo para el proceso de ascensos propuesto, el cual deberá ser validado por la Oficina Nacional de Servicio Civil y elaborar un reglamento para normar el referido proceso y de esta forma promover el desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos.
2. Es necesario establecer mecanismos para publicar los puestos vacantes a nivel interno a través de la normativa que regule el proceso y crear una red interinstitucional de recursos humanos por medio de la cual al agotarse el proceso interno de la convocatoria, a nivel institucional, pueda invitarse a participar en el proceso de selección a candidatos de otras instituciones y de esta forma abrir las posibilidades de ascenso y desarrollo de la carrera del personal en forma integral en el Organismo Ejecutivo.
3. Promocionar la evaluación con comparecencia (que incluye el análisis curricular y la aplicación de pruebas competitivas) y reglamentar el uso de la evaluación de credenciales, para tener mejores elementos de juicio al elegir entre varios candidatos al idóneo para ocupar un puesto vacante.
4. Promover programas de profesionalización de los servidores públicos bajo la coordinación de la Oficina Nacional de Servicio Civil y el Instituto de Administración Pública de Guatemala, para mejorar las competencias de los colaboradores y que puedan avanzar en la carrera por medio del ascenso.

5. Fortalecer los procesos de capacitación y evaluación del desempeño y promover la elaboración de planes de carrera para que el desarrollo de los colaboradores se realice en forma integral.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ARMSTRONG, MICHAEL.** Gerencia de Recursos Humanos. Legis Editores S.A.. Colombia, 1991. Págs. 266.
2. **CHIAVENATO, IDALBERTO.** Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia, 2002. Págs. 475.
3. **CONGRESO NACIONAL.** Ley No. 41-08 de Función Pública y crea la Secretaría de Estado de Administración Pública. República Dominicana. Enero 2008. Págs. 56.
4. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA.** Ley de Servicio Civil. Decreto 1748. Guatemala. 2004. Págs. 75.
5. **DECLARACIÓN DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA.** V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Resolución No. 11. Bolivia, 2003. Págs. 35.
6. **DESSLER, GARY.** Administración de Personal. Pearson Educación. Octava Edición. México, 2001. Págs. 700.
7. **FONAPAZ-COPREDEH, Comunidad Económica Europea.** Los Acuerdos de Paz. Serpúblic. Primera edición. Guatemala, 1997. Págs. 195.

8. **INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -ICAP-**. Revista Centroamericana de Administración Pública Número 46 -47. Departamento de Publicaciones del ICAP. Diciembre 2004. Págs. 335.
9. **JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS**. Una Política de Recursos Humanos. El Sistema Nacional de Profesión Administrativa -SINAPA-. Argentina. Año 1998. Págs. 42.
10. **KLINGNER, DONALD E.** La Administración del Personal en el Sector Público. Contextos y Estrategias. Editorial McGraw Hill. 4ª. Edición. México, 2002. Págs. 454.
11. **KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ.** Administración. Una Perspectiva Global. Editorial McGRAW-HILL. 11ª. Edición. México. 1998. Págs. 796.
12. **MÉRIDA VALENZUELA, ROLANDO OCTAVIO.** Aspectos Jurídicos Laborales para la Administración de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, 1993. Págs. 117.
13. **MINISTERIO DE ECONOMÍA.** Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo Suscrito entre el Ministerio de Economía y el Sindicato de Trabajadores del Ministerio de Economía (SITRAME). Guatemala. Mayo 2002. Págs. 25.

14. **MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS.** Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo negociado y suscrito entre el Ministerio de Energía y Minas y el Sindicato de Trabajadores de Energía y Minas -SINTRAENEM-. Guatemala. Marzo 2006. Págs. 20.
15. **MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS.** Reglamento para la Contratación de Servicios Directivos Temporales con Cargo al Renglón Presupuestario 022 “Personal por Contrato”. Acuerdo Gubernativo No. 628-2007. Diario de Centroamérica No. 42 del 04 de enero de 2008. Tomo CCLXXIII. Págs. 5-6.
16. **MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS.** Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. 4ª. Edición. Taller Nacional de Grabados en Acero. Enero de 2008. Págs. 219.
17. **MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL.** Pacto Colectivo de Condiciones de trabajo entre el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y el Sindicato Nacional de Trabajadores de Salud de Guatemala -SNTSG- y trabajadores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Guatemala. Mayo 2009. Págs. 17.
18. **MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.** Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo entre el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Sindicato General de Empleados del Ministerio de Trabajo y Previsión Social -SIGEMITRAB-. Guatemala. Abril 2008. Págs. 24.
19. **MONDY, R. MAYNE Y NOE, ROBERT M.** Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. 6ª edición. México, 1997. Págs. 663.

20. **OFICINA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PERSONAL (ONAP).** Guía para realizar concursos públicos con fines de cubrir cargos de carrera administrativa general. Resolución No. 005-2007. República Dominicana. Págs. 15.
21. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Aprueba y regula las normas y criterios técnicos que deben observar las Instituciones, para adecuar dentro de su Dependencia la estructura orgánica y funciones que tendrá asignado el Sistema de Administración de Recursos Humanos. Resolución No. D-2007-128. Págs. 9.
22. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Diagnóstico del Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Diciembre 2009. Págs. 63.
23. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Lineamientos Generales para la Reestructuración de las Coordinaciones de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo y Entidades Descentralizadas que no cuentan con su propio Plan de Administración de Personal. Departamento de Desarrollo Institucional. 2007.
24. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Manual de Especificaciones de Clases de Puestos. Segunda Edición. Guatemala, octubre de 1990. Págs. 214.
25. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Manual de Organización del Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos. Guatemala, 2001. Págs. 143.

26. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Manual de Organización y Puestos del Departamento de Desarrollo Institucional. Guatemala, 2005. Págs. 139.
27. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Memoria de Labores 2009. Págs. 58.
28. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Modificación de los requisitos mínimos de preparación académica y experiencia laboral, establecidos para los puestos cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Resolución D-97-89. Enero, 1997. Págs. 24.
29. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.** Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo Celebrado entre la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y el Sindicato de Trabajadores de la Oficina Nacional de Servicio Civil -SONSEC-. Guatemala. Noviembre, 2002. Págs. 31.
30. **ORGANISMO EJECUTIVO.** Ministerio de Finanzas Públicas. Aprueba el Plan Anual de Salarios y otras disposiciones relacionadas con la Administración de Recursos Humanos. Acuerdo Gubernativo No. 655-2009. Diario de Centroamérica No. 50 del 07 de enero de 2010. Pág. 22.
31. **PILOÑA ORTÍZ, GABRIEL ALFREDO.** Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Guatemala. Quinta Edición. Año 2002. Págs. 236.
32. **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.** Acuérdase Emitir las Sigüientes 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. Diario de Centro América Número 70. Guatemala 2008. Pág. 2.

33. **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.** Reglamento de la Ley de Servicio Civil. Acuerdo Gubernativo No. 18-98. Guatemala. 2004. Págs. 75.
34. **REYES PONCE, AGUSTIN.** Administración de Personal. Primera parte. Relaciones Humanas. Editorial Limusa S.A. de C.V. Noriega Editores. México. 1994. Págs. 245.
35. **ROBBINS, STEPHERN P.** Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice-hall Hispanoamericana, S.A.. 7ª. edición. México, 1996. Págs. 751.
36. **SECRETARIA GENERAL.** Dirección Distrital de Desarrollo Institucional. Nuevo Régimen de Carrera Administrativa. Colombia 2005. Págs. 135.
37. **SHERMAN JR, ARTHUR W., BOHLANDER, GEORGE W.** Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1994. Págs. 645.
38. **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA -USAC-.** Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental. Febrero 1991. Guatemala. Segunda Edición. Págs. 104.
39. **WERTHER, JR. WILLIAM B., DAVIS KEITH.** Administración de Personal y Recursos Humanos. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V., 5ª. edición en español. México. Año 2000. Págs. 582.

SITIOS DE INTERNET

40. <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>. Junio 2010.
41. <http://www.wordreference.com/definicion/modelo>. Diccionario de la Lengua Española. 2005. Espasa-Calpe. Junio 2010.
42. <http://www.wordreference.com/definicion/proceso>. Diccionario de la Lengua Española. 2005. Espasa-Calpe. Junio 2010.
43. <http://www.wordreference.com/sinonimos/modelo>. Diccionario de sinónimos y antónimos. 2005. Espasa-Calpe. Junio 2010..

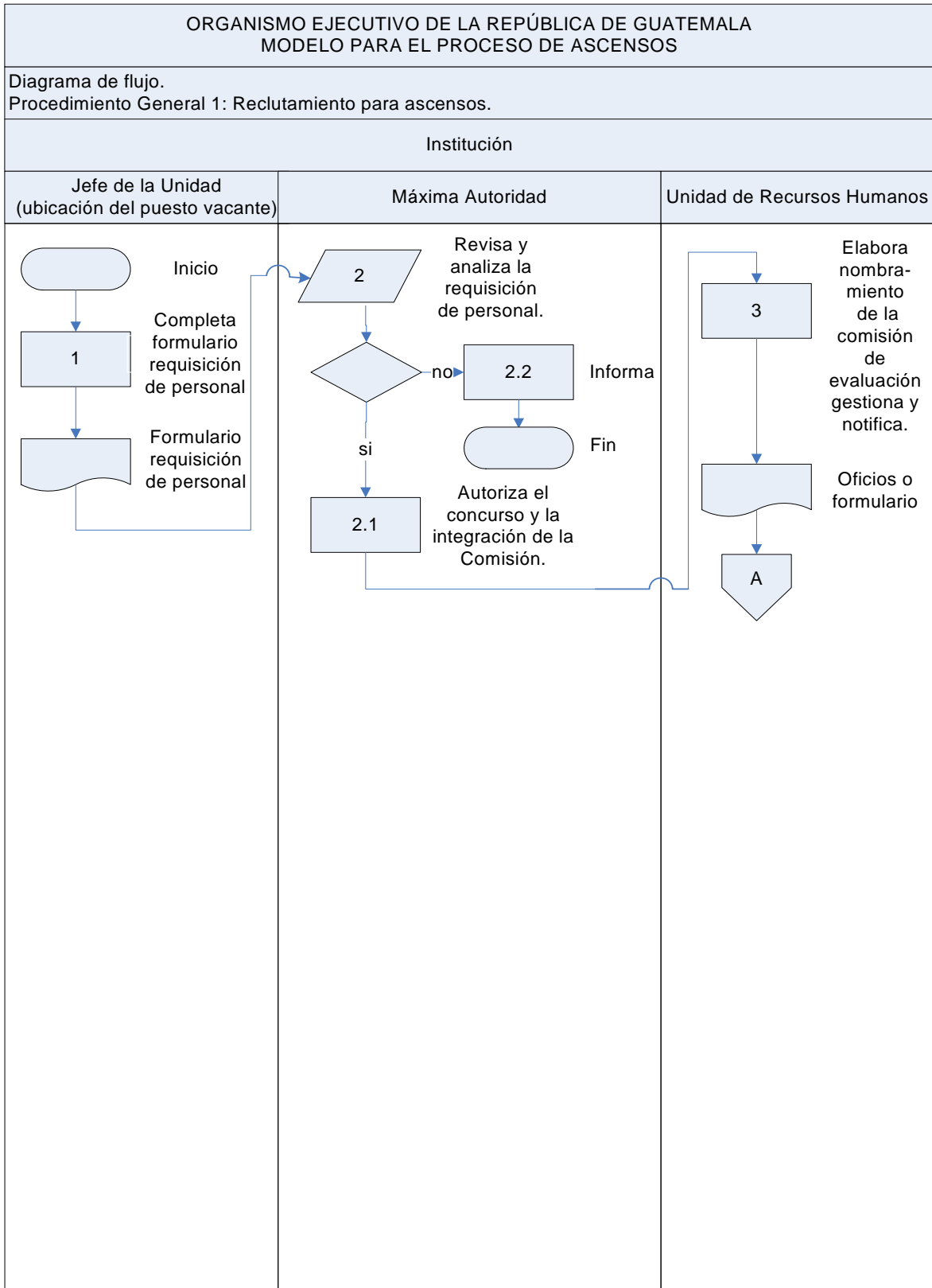
ANEXO 1
DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO GENERAL DE RECLUTAMIENTO PARA
ASCENSOS

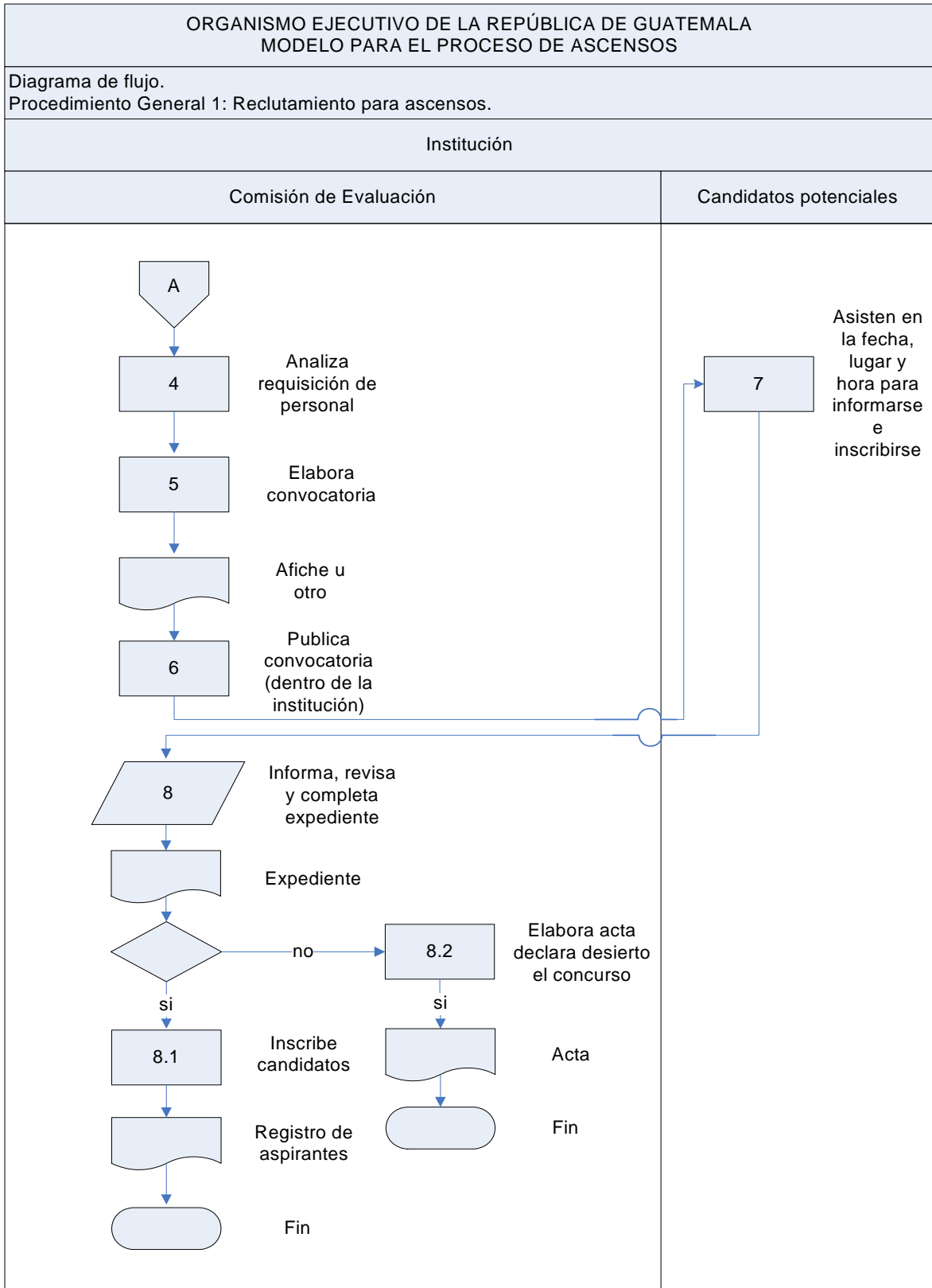
ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 1: Reclutamiento para ascensos		
Inicia:	Jefe de la Unidad Administrativa en donde se ubica el puesto vacante.	Finaliza: Comisión de evaluación.
		Número de pasos: 8
<p>Definición: Este procedimiento consiste en divulgar por los medios de comunicación adecuados las necesidades de personal, para atraer candidatos potencialmente idóneos para ocupar puestos vacantes dentro de la Institución.</p> <p>Objetivo: Atraer candidatos a nivel interno que aspiran a un ascenso dentro de la institución y que cumplan con los requisitos y perfil establecido para someterse al proceso de selección de personal.</p> <p>Normas: Además de lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, deberán aplicarse las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicar las convocatorias para que sean conocidas por la totalidad de candidatos potenciales. ▪ Garantizar la imparcialidad de los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección. ▪ La inscripción de candidatos a evaluación es libre para todas las personas que llenen los requisitos exigidos para el puesto de que se trate. ▪ La Unidad de Recursos Humanos o la Comisión nombrada para el efecto es responsable de la recepción de expedientes en el lugar día y hora dispuestos para el efecto. 		

- Deberán recibirse y evaluarse todos los expedientes de los aspirantes a puestos de la Institución que estén inscritos, garantizando que todos los solicitantes sean tomados en cuenta, por ningún motivo deberá excluirse del proceso de calificación expediente alguno, toda vez se haya efectuado oficialmente la recepción de los mismos, salvo lo establecido en el artículo 23 y 24 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil.
- Ningún expediente de aspirantes a optar a un puesto del servicio por oposición podrá ser recibido después de la fecha y horario establecido en la convocatoria publicada.
- Únicamente mediante solicitud efectuada por escrito y firmada por un candidato inscrito se podrá dejar fuera del proceso de selección, debiendo dejar constancia de lo actuado.
- Cuando como resultado de las convocatorias no existan aspirantes para ocupar un puesto vacante o los mismos no satisfagan los requisitos mínimos establecidos, la comisión nombrada para el efecto o el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, declarará desierto el concurso para dicho puesto, lo que deberá hacerse constar en el acta respectiva.

ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 1: Reclutamiento para ascensos		
Responsable	Paso	Actividad
Institución		
Jefe de la Unidad Administrativa en donde se ubica el puesto vacante	1	Completa el formulario requisición de personal (anexo 3) y lo traslada.
Máxima Autoridad	2	Revisa y analiza la requisición de personal.
	2.1	Si decide ocupar el puesto vacante, autoriza el concurso y la integración de la Comisión en la requisición de personal, continúa paso 3.
	2.2	No considera necesario ocupar el puesto vacante, informa al Jefe de la Unidad y finaliza el procedimiento.
Unidad de Recursos Humanos	3	Elabora el nombramiento de la comisión de evaluación (anexo 4) gestiona y notifica a cada uno de los integrantes: a) Representante de la Unidad de Recursos Humanos, b) Jefe o Representante de la Unidad Administrativa del puesto vacante c) un representante o delegado designado por el sindicato de trabajadores, si existe dentro de la Institución o un trabajador electo por el personal de la unidad administrativa donde se encuentra el puesto vacante y d) un delegado de la máxima autoridad de la institución.

ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 1: Reclutamiento para ascensos		
Responsable	Paso	Actividad
Comisión de evaluación	4	Recibe y analiza la requisición de personal.
	5	Elabora la convocatoria (anexo 5), con base en los requerimientos del puesto y el orden de la convocatoria: a) al personal de la misma unidad administrativa en donde esta ubicada la vacante, y b) al personal de otras unidades administrativas dentro de la Institución (distintas a la ubicación de la vacante).
	6	Publica la convocatoria dentro de la institución, utilizando medios estratégicos de comunicación.
Candidatos potenciales	7	Asisten en la fecha, lugar y horario establecidos para recibir información e inscribirse para el proceso.
Comisión de evaluación	8	Informa, revisa documentos y completa el expediente de cada uno de los candidatos.
	8.1	Si se presentan candidatos y completan el expediente, los inscribe en el registro de aspirantes. (anexo 6). Fin.
	8.2	No se presentan candidatos dentro de la institución, elabora acta y declara desierto el concurso e inicia el reclutamiento a nivel externo. Fin.





ANEXO 2
DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO GENERAL DE SELECCIÓN PARA ASCENSOS

ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 2: Selección para ascensos		
Inicia:	Comisión de evaluación	Finaliza: Máxima autoridad de la Institución
		Número de pasos: 19
<p>Definición: Este procedimiento consiste en elegir al candidato idóneo mediante el análisis de las calidades, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas, identificando al que demuestre poseer las mejores características para desempeñar un puesto.</p> <p>Objetivo: Otorgar el ascenso al candidato que posea las características idóneas para ocupar un puesto vacante.</p> <p>Normas: Además de lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, deberán aplicarse las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la imparcialidad de los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección. ▪ Únicamente mediante solicitud efectuada por escrito y firmada por un candidato inscrito se podrá dejar fuera del proceso de selección, debiendo dejar constancia de lo actuado. ▪ Se pierde el derecho a evaluación por cualquiera de las causas siguientes: a) no presentarse a evaluación en el lugar, fecha y hora señalados, b) no identificarse plenamente al momento del examen, c) ser suplantado por otra persona al momento de la evaluación, d) acreditar documentos alterados, e) actuar fraudulentamente durante la prueba y faltar el respeto al examinador, e) incitar o proferir insinuaciones que alteren la confiabilidad y objeto de la evaluación; y, f) cualquier otra causa que a juicio del examinador, amerite la cancelación de la prueba, la cual debe ser comprobada y llevar el visto bueno del Jefe de la Unidad. 		

- Comprobar la confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados de evaluación de aspirantes.
- Se prohíbe la reproducción parcial o total de las pruebas, hojas de respuesta, plantillas de calificación u otra información, con el fin de favorecer a candidato alguno.

ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 2: Selección para ascensos		
Responsable	Paso	Actividad
Institución		
Comisión de Evaluación	1	Revisa y analiza cada uno de los expedientes de los candidatos inscritos verificando que cumplan con los requisitos mínimos de educación, experiencia laboral y otros necesarios para ocupar el puesto, según el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos del Organismo Ejecutivo.
	1.1	Si cumple con los requisitos, adjunta resultados de la última evaluación del desempeño, continúa paso 2.
	1.2	No cumple con los requisitos mínimos, elabora oficio rechazando el expediente, especificando las razones por las que no continúa en el proceso y notifica al candidato. Finaliza el procedimiento.
	2	Cita a evaluación a los candidatos, indicando fecha, lugar y hora de evaluación y solicita que presenten documento de identificación el día de la evaluación.
	3	Selecciona pruebas a aplicar de acuerdo al puesto y especialidad y a las bases de evaluación.
Candidatos	4	Realizan las pruebas competitivas que corresponden al puesto y especialidad.

ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 2: Selección para ascensos		
Responsable	Paso	Actividad
Comisión de Evaluación	5	Elabora la guía de entrevista, conforme a la requisición de personal identificando y ponderando los aspectos a observar.
	6	Realiza la entrevista, observando y evaluando a cada uno de los candidatos conforme a la guía elaborada. La entrevista la dirige el representante de la Unidad de Recursos Humanos.
	7	Elabora el informe de entrevista (anexo 7), de cada uno de los candidatos, el cual contiene los punteos otorgados por cada integrante de la Comisión.
	8	Califica y valora los resultados obtenidos por cada uno de los candidatos que participan en el proceso, asignando valor a cada etapa:
	8.1	Calificación de credenciales: 15 puntos al cumplir con los requisitos mínimos requeridos para el puesto.
	8.2	Preparación adicional: 7 puntos. a) Para puestos que requieren título profesional universitario. Se otorgará 7 puntos por el nivel de post grado acreditado. Se adjudica 0.50 por cada curso de post grado acreditado; 0.40 por curso de capacitación con duración de 80 horas en adelante; 0.25 por curso,

ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 2: Selección para ascensos		
Responsable	Paso	Actividad
		<p>cursillo o seminario acreditado y que tengan relación con las actividades del puesto.</p> <p>b) Puestos que requieren estudios del nivel diversificado o estudios universitarios. Se otorga 0.50 puntos por cada curso universitario debidamente acreditado; 0.40 por cursos de capacitación con una duración de 80 horas en adelante y 0.25 por cada cursillo o curso de capacitación que se relacione con las actividades del puesto.</p>
	8.3	<p>Experiencia laboral adicional: 8 puntos. a) Al candidato que posea mayor antigüedad se le asignarán 8 puntos y para los otros candidatos se multiplican los años laborados incluyendo las fracciones de año por 8 (puntos), y se divide entre los años laborados por el candidato más antiguo, dando como resultado el punteo obtenido.</p>
	8.4	<p>Valoración de méritos o evaluación del desempeño: 25 puntos. Se multiplica el resultado de la última evaluación (este resultado corresponde a una escala de 1 a 100) por 25 (puntos) y se divide entre 100.</p>
	8.5	<p>Pruebas competitivas: 10 puntos, las mismas se valoran de acuerdo a las bases de evaluación.</p>

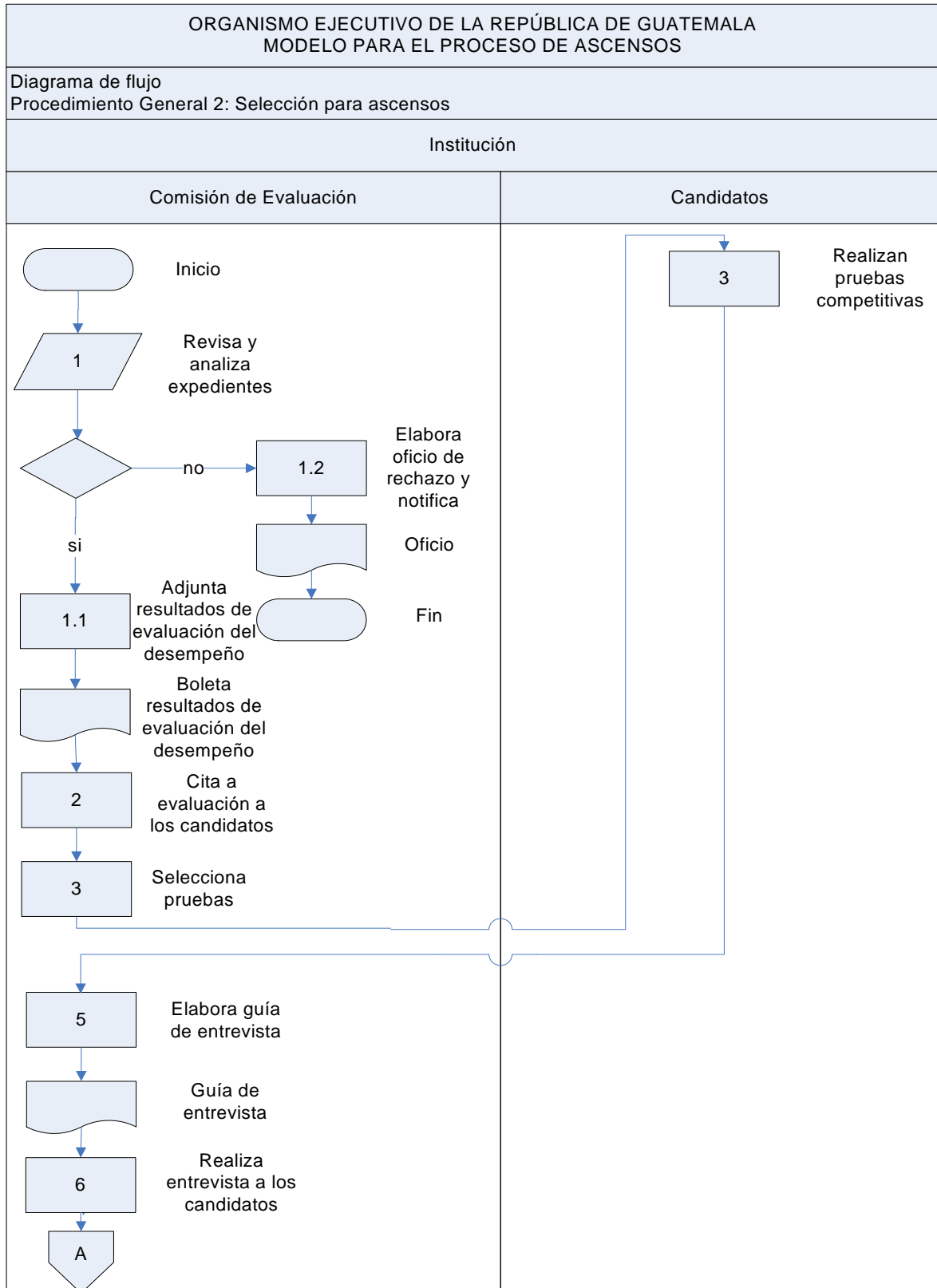
ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 2: Selección para ascensos		
Responsable	Paso	Actividad
Máxima Autoridad	8.6	Entrevista: 10 puntos. Según el informe de entrevista que contiene los punteos otorgados por cada uno de los integrante de la Comisión de Evaluación.
	9	Elabora el informe de resultados de evaluación del proceso de selección para ascensos (anexo 8) listando en forma descendente de acuerdo a los punteos obtenidos
	10	Elabora la solicitud para la verificación del proceso y certificación de elegibilidad del candidato que obtuvo el primer lugar (anexo 9) dirigida al Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil.
	11	Adjunta el expediente foliado que contiene la documentación de cada uno de los candidatos evaluados (original y copia).
	12	Revisa y firma la solicitud (anexo 9) para su traslado a la Oficina Nacional de Servicio Civil.
Unidad de Recursos Humanos	13	Traslada la solicitud y el expediente a la Oficina Nacional de Servicio Civil.

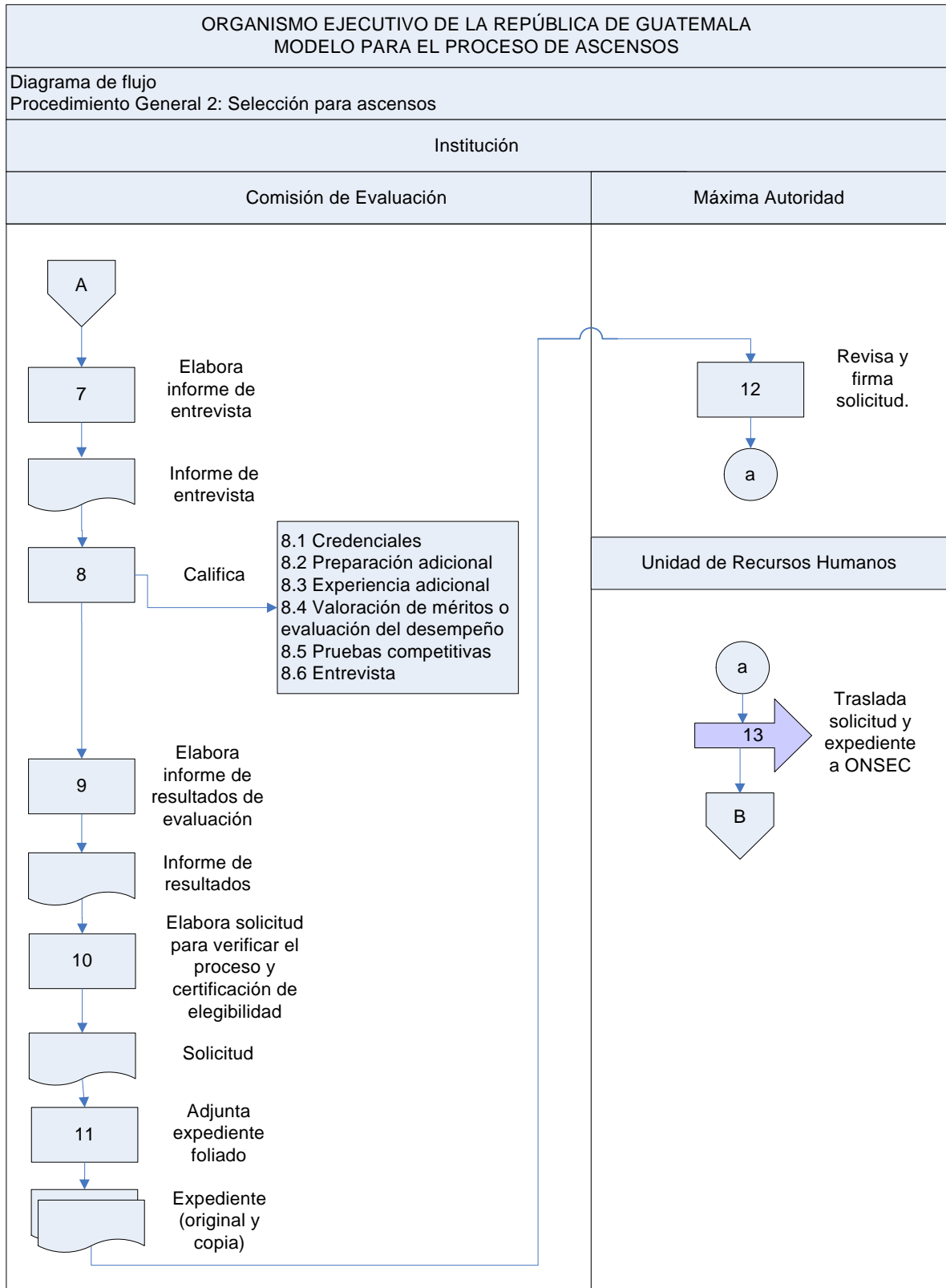
ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS		
Descripción Procedimiento General 2: Selección para ascensos		
Responsable	Paso	Actividad
Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-		
Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos	14	Recibe y revisa las etapas del proceso y punteos asignados a los candidatos evaluados.
	14.1	Si es correcto el proceso: elabora la certificación de evaluación correspondiente y el listado de resultados.
	14.2	No es correcto el proceso: cita a la Comisión de Evaluación para revisar y definir las medidas correctivas.
Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-	15	Revisa y firma la certificación de evaluación del candidato ganador del ascenso y el listado de resultados del proceso. Traslada al Departamento de Normas y Selección.
Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos	16	Registra y traslada a la Institución la certificación de evaluación, el listado de resultados y copia del expediente.
Institución		
Unidad de Recursos Humanos	17	Recibe y elabora oficios para notificar los resultados de la evaluación a cada candidato.
	18	Notifica los resultados a los candidatos evaluados.

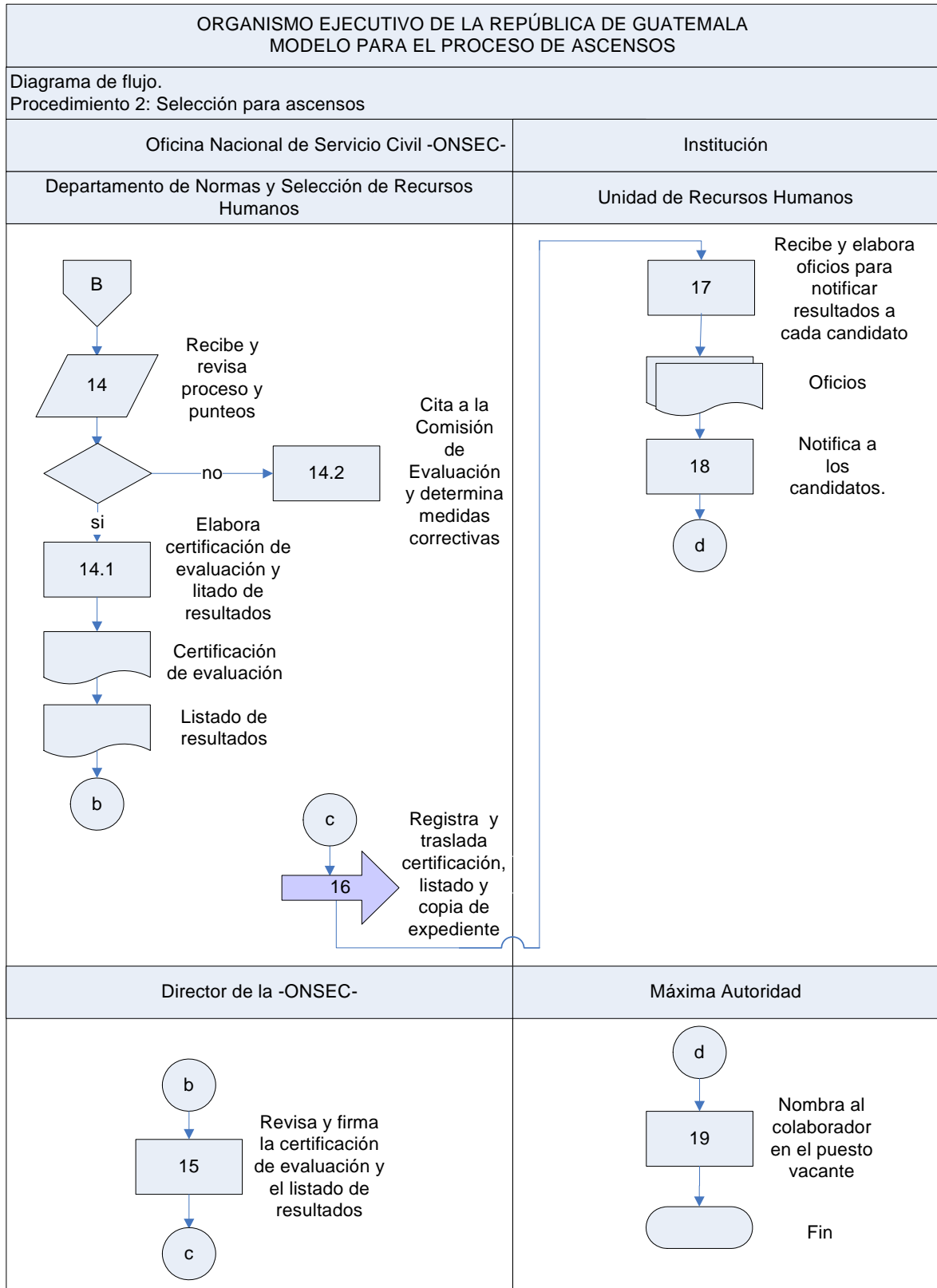
ORGANISMO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA
MODELO PARA EL PROCESO DE ASCENSOS

Descripción
Procedimiento General 2: Selección para ascensos

Responsable	Paso	Actividad
Máxima Autoridad	19	Nombra al colaborador en el puesto vacante. Fin.


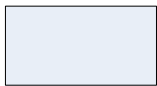

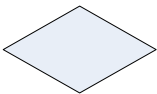
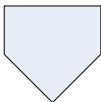
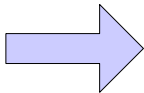

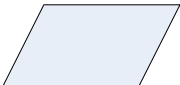






SIMBOLOGÍA

Los símbolos utilizados representan las acciones que se realizan en el proceso diseñado por medio de diagramas de flujo. Para la elaboración de los procedimientos se utilizó la simbología ANSI.

	INICIO O FIN	Simboliza el inicio o fin de un procedimiento.
	ACTIVIDAD	Se utiliza para indicar una actividad o la revisión de una acción ejecutada dentro del proceso.
	DOCUMENTO	Indica el uso de un documento o formulario.
	DECISIÓN	Representa una decisión afirmativa o negativa.
	CONECTOR	Sirve para indicar el traslado de una actividad.
	TRANSPORTE	Cuando cualquier documento y objeto es trasladado de un sitio a otro.
	OPERACIÓN	Se utiliza para representar cualquier acción que se ejecute o como conector.
	REVISIÓN	Indica la acción de revisión, verificación o comprobación.

ANEXO 3
REQUISICIÓN DE PERSONAL

INSTITUCIÓN Unidad de Recursos Humanos <p style="text-align: center;">REQUISICIÓN DE PERSONAL</p>					
I. INFORMACIÓN GENERAL					
1.1 Título oficial del puesto:		1.2 Especialidad:			
1.3 Título funcional del puesto:		1.4 Salario mensual: Q.			
1.5 Ubicación geográfica:		1.6 Renglón presupuestario:			
Departamento/Municipio		011	022	021	Otro
1.7 Ubicación administrativa del puesto:					
1.8 Causa de la vacante:					
a) Renuncia		d) Invalidez		g) Ascenso	
b) Destitución		e) Jubilación		h) Otro	
c) Remoción		f) Creación del puesto		Especifique	
1.9 Fecha en que necesita cubrir el puesto vacante:			Día	Mes	Año
1.10 En sustitución de:					
1.11 Observaciones:					
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ATRIBUCIONES DEL PUESTO					
III. REQUISITOS DEL PUESTO:					
3.1 Educación formal:					

3.2 Experiencia laboral:		
3.3. Requisito legal (colegiatura activa, licencia de conducir, otros):		
3.4 Habilidades o conocimientos específicos (verbal, numérica, mecánica, taquigrafía, mecanografía, contabilidad, oficina, computación, otros)		
3.5 Cualidades personales (Ejemplos: liderazgo, sociabilidad, paciencia, discrecionalidad, trabajo en equipo, capacidad investigativa, retentiva, capacidad de análisis, carácter controlado, diplomacia, iniciativa, percepción, rapidez, equilibrio, reflexión, perseverancia, exactitud, sensibilidad, creatividad, cordialidad, confianza en sí mismo, concentración, capacidad para seguir instrucciones, orden, adaptabilidad, otros)		
IV. SOLICITADO POR		
4.1 Firma:		4.2 Cargo:
4.3 Nombre:		4.4 Fecha:
V. AUTORIZACIÓN DE LA MÁXIMA AUTORIDAD		
5.1 APROBADO <input type="checkbox"/> 5.2 RECHAZADO <input type="checkbox"/>		
5.3 (firma, nombre, cargo)		
VI. USO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS		
6.1 Nombre del Encargado:		
6.2 Firma		
6.3 Fecha de recibido:		
VII. OBSERVACIONES:		

ANEXO 4
NOMBRAMIENTO DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN
PARA ASCENSOS

INSTITUCIÓN Unidad de Recursos Humanos <p style="text-align: center;">NOMBRAMIENTO DE LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN PARA ASCENSOS</p>			
No.		Fecha:	
I. INFORMACIÓN DEL PUESTO:			
Título oficial del puesto:		Especialidad:	
Título funcional:		Unidad administrativa en donde se ubica el puesto vacante:	
Ubicación geográfica:			
Municipio/Departamento			
II. INTEGRANTES DE LA COMISIÓN			
Nombre	Cédula o DPI	Cargo	Firma
III. AUTORIZACIÓN DE LA MÁXIMA AUTORIDAD			
(firma, nombre y cargo)			
Fecha de autorización:			
Adjunto: Requisición de personal.			

ANEXO 5
CONVOCATORIA INTERNA

<p>INSTITUCIÓN Unidad de Recursos Humanos</p> <p style="text-align: center;">CONVOCATORIA INTERNA No. DIRIGIDA A PERSONAL DE:</p> <p>TÍTULO OFICIAL DEL PUESTO: ESPECIALIDAD:</p>	
Ubicación presupuestaria del puesto:	
Ubicación física del puesto:	
Actividades principales del puesto:	
Requisitos del puesto:	
a) Educación:	
b) Experiencia:	
c) Otros:	
Salario:	Jornada laboral :
Procedimiento de inscripción:	
Lugar, fecha y hora de inscripción:	
Lugar, fecha y hora de evaluación y entrevista:	
COMISIÓN DE EVALUACIÓN	
Nombre y cargo	f)
Nombre y cargo	f)
Nombre y cargo	f)
Nombre y cargo	f)

ANEXO 6
INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES

INSTITUCIÓN
 Unidad de Recursos Humanos

INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES

Convocatoria No.

Título oficial del puesto vacante:

Especialidad:

Fecha de evaluación:

No.	Fecha	Nombre	Puesto actual				Firma
			Puesto	Especialidad	Puesto funcional	Acción a ejecutarse (ascenso)	

RESPONSABLE DE ESTE CONTROL

Nombre: _____ Firma: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

ANEXO 7
INFORME DE ENTREVISTA

INFORME DE ENTREVISTA

Guatemala,

día/ mes/ año

Institución:

Dependencia:

Ubicación del puesto:

Título oficial del puesto:

Código:

Especialidad:

Código:

Título funcional del puesto:

Nombre del candidato:

Aspectos a observar	Valor asignado	Punteo obtenido				
		Evaluator a)	Evaluator b)	Evaluator c)	Evaluator d)	Total (promedio)
TOTAL	10.00					

Informe cualitativo:

Firma, nombre y cargo de los integrantes de la Comisión de Evaluación

ANEXO 8
INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

**INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN
PROCESO DE SELECCIÓN PARA ASCENSOS**

Guatemala,
día/ mes/ año

Institución:

Dependencia:

Ubicación del puesto:

Título oficial del puesto:	Código:
----------------------------	---------

Especialidad:	Código:
---------------	---------

Título funcional del puesto:

RESULTADOS DE LOS CANDIDATOS EVALUADOS

No	NOMBRES Y APELLIDOS	Evaluación de credenciales	Preparación adicional	Experiencia adicional	Evaluación del desempeño	Pruebas competitivas	Entrevista	Punteo total

Firma, nombre y cargo de los integrantes de la Comisión de Evaluación

**VALIDACIÓN DEL PROCESO
(uso exclusivo de la Oficina Nacional de Servicio Civil)**

Firma, nombre y sello Analista del Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos	Firma, nombre y sello Jefe Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos	Firma, nombre y sello Director de ONSEC
---	--	--

ANEXO 9
SOLICITUD DE VERIFICACIÓN DEL PROCESO Y
CERTIFICACIÓN DE EVALUACIÓN

Institución Unidad de Recursos Humanos			
SOLICITUD DE VERIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA ASCENSOS Y DE LA CERTIFICACIÓN DE ELEGIBILIDAD			
Señor Director Oficina Nacional de Servicio Civil Su Despacho			
<p>Atentamente, traslado el expediente número _____, constante de ___ folios, que contiene la documentación de cada uno de los candidatos, a efecto de que se verifique y valide el proceso de reclutamiento y selección para ascensos efectuado por esta institución como resultado de la convocatoria interna No. _____ y conforme a los datos contenidos en el informe de resultados de evaluación, para que se emita la certificación de evaluación para el (la) Señor (a) _____ quien obtuvo el primer lugar en el concurso de oposición.</p>			
DATOS DEL PUESTO			
Dependencia:			
Ubicación del puesto:			
Partida presupuestaria:			
Titulo Oficial del Puesto:		Código:	
Especialidad		Código:	
No.	CANDIDATOS EVALUADOS (nombre completo)	No. de Cédula o DPI	PUNTEO OBTENIDO
Nombre, firma y sello del funcionario responsable			
Guatemala, día/mes/año.			

ANEXO 10
ESCALA DE SALARIOS INICIALES

**ESCALA DE SALARIOS INICIALES
(Acuerdo Gubernativo 355-2009)**

Para las Clases de Puestos comprendidas en el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo que administra la Oficina Nacional de Servicio Civil, con cargo a los renglones presupuestarios 011 "Personal Permanente" y 022 "Personal por Contrato", que regirán del uno de enero al treinta y uno de diciembre de dos mil diez.

ESCALA DE SALARIOS		
DESCRIPCIÓN		SALARIO INICIAL Q.
1	SERIE OPERATIVA	
1020	Trabajador Operativo II	1,039.00
1030	Trabajador Operativo III	1,074.00
1040	Trabajador Operativo IV	1,105.00
1060	Trabajador Operativo Jefe I	1,135.00
1070	Trabajador Operativo Jefe II	1,168.00
2	SERIE ESPECIALIZADA	
2010	Trabajador Especializado I	1,105.00
2020	Trabajador Especializado II	1,135.00
2030	Trabajador Especializado III	1,168.00
2060	Trabajador Especializado Jefe I	1,246.00
2070	Trabajador Especializado Jefe II	1,324.00
3	SERIE OFICINA	
6010	Oficinista I	1,128.00
6020	Oficinista II	1,159.00
6030	Oficinista III	1,192.00
6040	Oficinista IV	1,253.00
6060	Secretario Oficinista	1,192.00
6090	Secretario Ejecutivo I	1,286.00

6100	Secretario Ejecutivo II	1,381.00
6200	Secretario Ejecutivo III	1,460.00
6210	Secretario Ejecutivo IV	1,555.00
6220	Secretario Ejecutivo V	1,682.00
6230	Secretario Ejecutivo Ministerial I	1,808.00
6240	Secretario Ejecutivo Ministerial II	1,966.00
4	SERIE TÉCNICO ARTÍSTICA	
7010	Técnico Artístico I	1,223.00
7020	Técnico Artístico II	1,350.00
7030	Técnico Artístico III	1,476.00
7060	Jefe Técnico Artístico I	1,634.00
7070	Jefe Técnico Artístico II	1,792.00
5	SERIE TÉCNICA	
3010	Técnico I	1,302.00
3020	Técnico II	1,381.00
3030	Técnico III	1,460.00
3060	Jefe Técnico I	1,555.00
3070	Jefe Técnico II	1,649.00
6	SERIE PARAMÉDICA	
9540	Paramédico I	1,302.00
9550	Paramédico II	1,381.00
9560	Paramédico III	1,555.00
9570	Paramédico IV	1,682.00
9590	Paramédico Jefe I	1,808.00
9610	Paramédico Jefe II	1,966.00
9620	Paramédico Jefe III	2,125.00

7	SERIE TÉCNICO PROFESIONAL	
4010	Técnico Profesional I	1,575.00
4020	Técnico Profesional II	1,701.00
4030	Técnico Profesional III	1,831.00
4060	Jefe Técnico Profesional I	1,991.00
4070	Jefe Técnico Profesional II	2,152.00
4080	Jefe Técnico Profesional III	2,315.00
8	SERIE ASISTENCIA PROFESIONAL	
9710	Asistente Profesional I	1,960.00
9720	Asistente Profesional II	2,120.00
9730	Asistente Profesional III	2,281.00
9740	Asistente Profesional IV	2,441.00
9760	Asistente Profesional Jefe	2,604.00
9	SERIE INFORMÁTICA	
4110	Técnico en Informática I	1,698.00
4120	Técnico en Informática II	1,962.00
4210	Técnico Profesional en Informática I	2,094.00
4220	Técnico Profesional en Informática II	2,490.00
4230	Técnico Profesional en Informática III	2,754.00
4240	Técnico Profesional en Informática IV	3,150.00
4250	Jefe Técnico Profesional en Informática	3,559.00
10	SERIE PROFESIONAL	
5010	Profesional I	3,295.00
5020	Profesional II	3,525.00
5030	Profesional III	3,757.00
5060	Profesional Jefe I	3,987.00
5070	Profesional Jefe II	4,219.00

5080	Profesional Jefe III	4,449.00
11	SERIE ASESORÍA PROFESIONAL ESPECIALIZADA	
9810	Asesor Profesional Especializado I	5,373.00
9820	Asesor Profesional Especializado II	5,835.00
9830	Asesor Profesional Especializado III	6,297.00
9840	Asesor Profesional Especializado IV	6,759.00
12	SERIE EJECUTIVA	
8010	Subdirector Técnico I	5,011.00
8020	Subdirector Técnico II	5,539.00
8030	Subdirector Técnico III	6,067.00
8060	Director Técnico I	6,463.00
8070	Director Técnico II	6,925.00
8080	Director Técnico III	7,387.00

ANEXO 11
ESPECIALIDADES EN ORDEN NUMÉRICO

Oficina Nacional de Servicio Civil
Departamento de Administración de Puestos,
Remuneraciones y Auditorías Administrativas

ESPECIALIDADES EN ÓRDEN NUMÉRICO

No. DE ESPECIALIDAD	NOMBRE
0001	ACABADO DE MADERAS
0002	ACTIVIDADES CULTURALES
0003	ACTIVIDADES DEPORTIVAS
0004	ACTIVIDADES PARAMEDICAS
0005	ACTIVIDADES DE ASERRADERO
0006	ACTIVIDADES SECRETARIALES
0007	ADMINISTRACION
0008	ADMINISTRACION ADUANERA
0009	ADMINISTRACION EDUCATIVA
0010	ADMINISTRACION PUBLICA
0011	ADMINISTRACION DE EMPRESAS PECUARIAS
0012	ADMINISTRACION DE HOSPITALES
0013	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
0014	ADMINISTRACION DE PERSONAL
0015	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
0016	ADMINISTRACION DE RECURSOS NATURALES Y CULT.
0017	ADIESTRAMIENTO
0018	ADUANA
0019	AERONAUTICA
0020	AFILADURIA
0021	AFORAMIENTO DE MERCADERIAS
0022	AGRONOMIA
0023	AGROPECUARIA
0024	ALBAÑILERIA
0025	ALERGOLOGIA E INMUNOLOGIA CLINICA
0026	ALIMENTOS
0027	ALMACENAJE
0028	ANALISIS DE DOCUMENTOS
0029	ANALISIS CLINICOS DE MUESTRAS BIOLOGICAS
0030	ANALISIS FISICOS, QUIMICOS, AGRICOLAS Y PECUARIOS
0031	ANATOMIA HUMANA

0032	ANESTESIOLOGIA
0033	ANTROPOLOGIA
0034	APICULTURA
0035	APRENDIZAJE
0036	ARCHIVOLOGIA
0037	ARMADOR DE REDES
0038	ARMERIA
0039	ARQUEOLOGIA
0040	ARQUITECTURA
0041	ARTESANIA
0042	ARTES GRAFICAS
0043	ARTES PLASTICAS
0044	ARTES Y OFICIOS
0045	ASESORIA
0046	ASFALTOS
0047	ASISTENCIA TECNICA AGROECONOMICA
0048	AUDITORIA
0049	AUDIOMETRIA
0050	BARBERIA
0051	BIBLIOTECOLOGIA
0052	BIOLOGIA
0053	BIOLOGIA MARINA
0054	BIOQUIMICA MEDICA
0055	BUCEO
0056	CARPINTERIA
0057	CARDIOLOGIA
0058	CARTOGRAFIA
0059	CATASTRO
0060	CERTIFICACION OCUPACIONAL
0061	CERRAJERIA
0062	CIRUGIA CARDIOVASCULAR TORAX
0063	CIRUGIA GENERAL
0064	CIRUGIA PEDIATRICA
0065	CIRUGIA PLASTICA
0066	CITOLOGIA
0067	PREPARACION DE ALIMENTOS
0068	COMERCIO Y SERVICIOS
0069	COMPUTACION
0070	COMPRAS Y SUMINISTROS
0071	COMUNICACIONES Y SERVICIOS POSTALES
0072	COMUNICACIONES TELEFONICAS
0073	CONFECCION INDUSTRIAL
0074	CONSERVACION Y RESTAURACION DE BIENES
0075	CONTROL FISCAL Y PRECIOS

0076	CONSERJERIA
0077	CONSTRUCCION CIVIL
0078	CONSTRUCCIONES METALICAS
0079	CONSTRUCCION NAVAL
0080	CONSTRUCCION DE PUENTES
0081	CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE VIAS
0082	CONTABILIDAD
0083	CONTROL ADUANERO
0084	CONTROL Y DESPACHO COMBUSTIBLES
0085	CONTROL SERVICIO TRANSPORTE TERRESTRE
0086	CONTROL DE TRANSITO AEREO
0087	COREOGRAFIA
0088	CORRECCION DE PRUEBAS
0089	CORTE Y CONFECCION
0090	CUARENTENA AGROPECUARIA
0091	CRIMINOLOGIA
0092	CUIDADO DE NIÑOS
0093	DANZA
0094	DACTILOSCOPIA
0095	DEPORTES
0096	DERECHO
0097	DERECHO ADMINISTRATIVO
0098	DERECHO AGRARIO
0099	DERECHO CIVIL
0100	DERECHO CONSTITUCIONAL
0101	DERECHO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO
0102	DERECHO FISCAL
0103	DERECHO INTERNACIONAL
0104	DERECHO MERCANTIL
0105	DERECHO PENAL
0106	DERECHO DE FAMILIA
0107	DERECHO DE HACIENDA
0108	DERECHO DE TRABAJO
0109	DERECHOS HUMANOS
0110	DERMATOLOGIA
0111	DESARROLLO DOCENTE
0112	DIBUJO
0113	PREPARACION Y SERVICIOS DE ALIMENTOS
0114	DINAMITERO
0115	DISECCION
0116	DISEÑO DE VESTUARIO ARTISTICO
0117	DIVULGACION CULTURAL
0118	DOCENCIA AGRICOLA
0119	DRAGADO

0120	EBANISTERIA
0121	ECONOMIA
0122	ECONOMIA AGRICOLA
0123	EDICION CINEMATOGRAFICA
0124	EDICION DE ARTES GRAFICAS
0125	EDUCACION
0126	EDUCACION AUDIOVISUAL
0127	EDUCACION BILINGUE MAYANCE
0128	EDUCACION EXTRAESCOLAR
0129	EDUCACION OBRERA
0130	EDUCACION PARA EL HOGAR
0131	EDUCACION ARTISTICA
0132	EFEKTOS MUSICALES
0133	ELABORACION EDITORIALES
0134	ELECTRICIDAD
0135	ELECTRONICA
0136	EMBARQUES
0137	ENDOCRINOLOGIA
0138	ENERGIA NUCLEAR
0139	ENFERMERIA
0140	EQUIPOS PESADOS
0141	EPIDEMIOLOGIA
0142	ESCENOGRAFIA
0143	ESPAÑOL
0144	ESTADISTICA
0145	ESTRUCTURAS METALICAS
0146	ESTRUCTURAS NAVALES
0147	ESTUDIOS SOCIALES
0148	ESTUDIOS DE SUELOS PARA FINES AGRICOLAS
0149	MANEJO DE EXPLOSIVOS
0150	EXTINCION DE INCENDIOS
0151	FARMACIA
0152	FARMACOLOGIA CLINICA
0153	FERROCARRILES
0154	FILATELIA
0155	FILMACION
0156	FILOLOGIA
0157	FINANZAS
0158	FISIOLOGIA HUMANA
0159	FISIOTERAPIA
0160	FITOTECNIA
0161	FONIATRIA
0162	FONTANERIA
0163	FORESTAL

0164	FORMACION PROFESIONAL
0165	FOTOCOMPOSICION
0166	FOTOGRAFACION
0167	FOTOGRAFIA
0168	FOTOGRAMETRIA
0169	FUNDICION
0170	GASTROENTEROLOGIA
0171	TERAPIA DEL LENGUAJE
0172	GENETICA HUMANA
0173	GEODESIA
0174	GEODESIA CARTOGRAFIA
0175	GEOFISICA
0176	GEOGRAFIA
0177	GEOLOGIA
0178	GERIATRIA
0179	GINECOLOGIA
0180	GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA
0181	GRABADOS EN ACERO
0182	RESGUARDO Y VIGILANCIA
0183	GUIONAJE
0184	HEMATOLOGIA
0185	HERRERIA
0186	HIDROGEOLOGIA
0187	HIDROMETRIA
0188	HISTORIA
0189	HOJALATERIA
0190	HOTELERIA
0191	ILUSTRACION
0192	IMPRESIÓN
0193	INDUSTRIA Y COMERCIO
0194	INFECTOLOGIA
0195	INFORMACION Y AERONAUTICA
0196	INGENIERIA AGRICOLA
0197	INGENIERIA CIVIL
0198	INGENIERIA ELECTRICA
0199	INGENIERIA EN SISTEMAS DE RADAR
0200	INGENIERIA FORESTAL
0201	INGENIERIA INDUSTRIAL
0202	INGENIERIA MECANICA
0203	INGENIERIA QUIMICA
0204	INGENIERIA SANITARIA
0205	INGLES TECNICO
0206	INSPECCION DE MONUMENTOS
0207	INSPECCION SANITARIA ALIMENTOS PECUARIOS

0208	INSTRUCCION VOCACIONAL
0209	INVESTIGACION DELICTIVA
0210	INVESTIGACION EDUCATIVA
0211	INVESTIGACION OCUPACIONAL
0212	INVESTIGACION SOCIAL
0213	JARDINERIA
0214	LABORATORIO
0215	LABORES AGRICOLAS Y PECUARIAS
0216	LAVANDERIA
0217	LENGUA MAYANCE
0218	LEVANTADO DE TEXTOS
0219	LOCUCION
0220	LUBRICACION AUTOMOTRIZ
0221	LUCHA CONTRA INSECTOS
0222	LUMINOTECNIA
0223	MALARIA
0224	MANEJO DE FONDOS
0225	MANTENIMIENTO DE AERONAVE
0226	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE EXTINCION
0227	CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS
0228	MANUALIDADES
0229	MAQUILLAJE Y PEINADO
0230	MAQUINARIA AGRICOLA
0231	MAQUINARIA PESADA
0232	MATERIAL DIDACTICO
0233	MATEMATICAS
0234	MECANICA
0235	MECANOGRAFIA
0236	MEDICINA
0237	MEDICINA FAMILIAR
0238	MEDICINA FISICA Y REHABILITACION
0239	MEDICINA INTERNA
0240	MEDICINA LEGAL
0241	MEDICINA NUCLEAR
0242	MEDICINA PSICOSOMATICA
0243	MEDICINA DEL DEPORTE
0244	TRABAJOS CON FINES TOPOGRAFICOS
0245	MENSAJERIA
0246	METEOROLOGIA
0247	METODOLOGIA
0248	MICROBIOLOGIA
0249	MICROFILMACION
0250	MIGRACION
0251	MINERALOGIA

0252	MUSEOLOGIA
0253	MUSICA
0254	NATACION
0255	NAVEGACION
0256	NAVEGACION Y PESCA
0257	NECROPSIAS
0258	NEFROLOGIA
0259	NEUMOLOGIA
0260	NEUROCIRUGIA
0261	NEUROLOGIA
0262	NIVELACION LINEAL
0263	NIVELACION DE SUELOS
0264	NOTARIADO
0265	NOTIFICACION
0266	NUTRICION
0267	OBSTETRICIA
0268	ODONTOLOGIA
0269	OFICINA
0270	OFICIOS DOMESTICOS
0271	OFTALMOLOGIA
0272	ONCOCERCOSIS
0273	ONCOLOGIA MEDICA
0274	ONCOLOGIA QUIRURGICA
0275	OPERACIÓN AERO-PORTUARIA
0276	OPERACIÓN EQUIPO PROYECCION
0277	OPERACIÓN DE BASCULA
0278	OPERACIÓN DE COMPUTADOR
0279	OPERACIÓN DE MAQUINAS AUX. DE COMPUTACION
0280	OPERACIÓN DE MAQUINAS DE CONTABILIDAD
0281	OPERACIÓN DE MAQUINAS DE ESCRIBIR BRAILLE
0282	OPERACIÓN DE MAQUINAS REPRODUCTORAS
0283	OPERACIÓN DE MAQUINARIA PESADA
0284	OPERACIÓN DE RADIO
0285	OPTICA
0286	OPTOMETRIA
0287	ORIENTACION
0288	ORGANIZACION Y METODOS
0289	ORQUESTACION
0290	ORTOPEDIA
0291	ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGIA
0292	OTORRINOLARINGOLOGIA
0293	PALEOGRAFIA
0294	PANADERIA
0295	PARQUES NACIONALES

0296	PATOLOGIA
0297	PATOLOGIA FORENSE
0298	PAVIMENTOS
0299	PECUARIA
0300	PEDAGOGIA
0301	PEDIATRIA
0302	PERFORACION DE POZOS
0303	PERFORACION DE SUELOS
0304	PERIODISMO
0305	PETROGRAFIA
0306	PESCA
0307	PESCA Y VIDA SILVESTRE
0308	PINTURA
0309	PLANIFICACION
0310	PLOMERIA
0311	PRESUPUESTO
0312	PROCESAMIENTO DE MATERIALES DE CONSTRUCCION
0313	PRODUCCION CINEMATOGRAFICA
0314	PROMOCION CULTURAL Y DEPORTIVA
0315	PROGRAMACION MUSICAL
0316	PROMOCION EDUCATIVA
0317	PROMOCION SOCIAL
0318	PROTECCION Y PREVENCION
0319	PSICOLOGIA
0320	PSIQUIATRIA GENERAL
0321	PSIQUIATRIA PEDIATRICA
0322	QUIMICA
0323	RADIO Y TELEVISION
0324	RADIODIFUSION
0325	RADIOLOGIA
0326	RADIO-OPERACION NAVAL
0327	RADIOTECNIA
0328	RADIOTELEGRAFIA
0329	RADIOTERAPIA
0330	RECAUDACION
0331	RECEPCION IMPUESTOS
0332	REFRIGERACION
0333	REFRIGERACION Y AIRE ACONDICIONADO
0334	REGISTRO DE DOCUMENTOS PUBLICOS
0335	REHABILITACION
0336	REHABILITACION FISICA
0337	REHABILITACION OCUPACIONAL
0338	RELACIONES INTERNACIONALES

0339 RELACIONES LABORALES
0340 RELACIONES PUBLICAS
0341 REPARACION DE ACUMULADORES
0342 REPARACION DE EQUIPO CINEMATOGRAFICO
0343 REPARACION DE MAQUINARIA PESADA
0344 REPORTAJE
0345 REPRODUCCION DE MATERIALES
0346 REUMATOLOGIA
0347 SANEAMIENTO AMBIENTAL
0348 SALUD COMUNITARIA
0349 SALUD OCUPACIONAL
0350 SALUD PUBLICA
0351 SALUD RURAL
0352 SALVAVIDAS
0353 SASTRERIA
0354 SECRETARIADO COMERCIAL
0355 SEGURIDAD E HIGIENE DE TRABAJO
0356 SEPARACION DE COLORES
0357 SERIGRAFIA
0358 SISMOLOGIA
0359 SOCIOLOGIA
0360 SOLDADURA
0361 TAQUIGRAFIA
0362 TAPICERIA
0363 TASACION
0364 TEATRO
0365 TEATROLOGIA
0366 TECNICAS AUDIOVISUALES
0367 TECNOLOGIA DE ALIMENTOS
0368 OPERACION DE TELEFERICO
0369 TELEFONIA
0370 TELEGRAFIA
0371 TELETIPO
0372 TOPOGRAFIA
0373 TURISMO
0374 TRADUCCION
0375 TRABAJO SOCIAL
0376 TRANSITO
0377 UROLOGIA
0378 UTILERIA TEATRAL
0379 VALUACION DE BIENES INMUEBLES
0380 VEHICULOS ACUATICOS
0381 VEHICULOS FERROVIARIOS
0382 CONDUCCION DE VEHICULOS

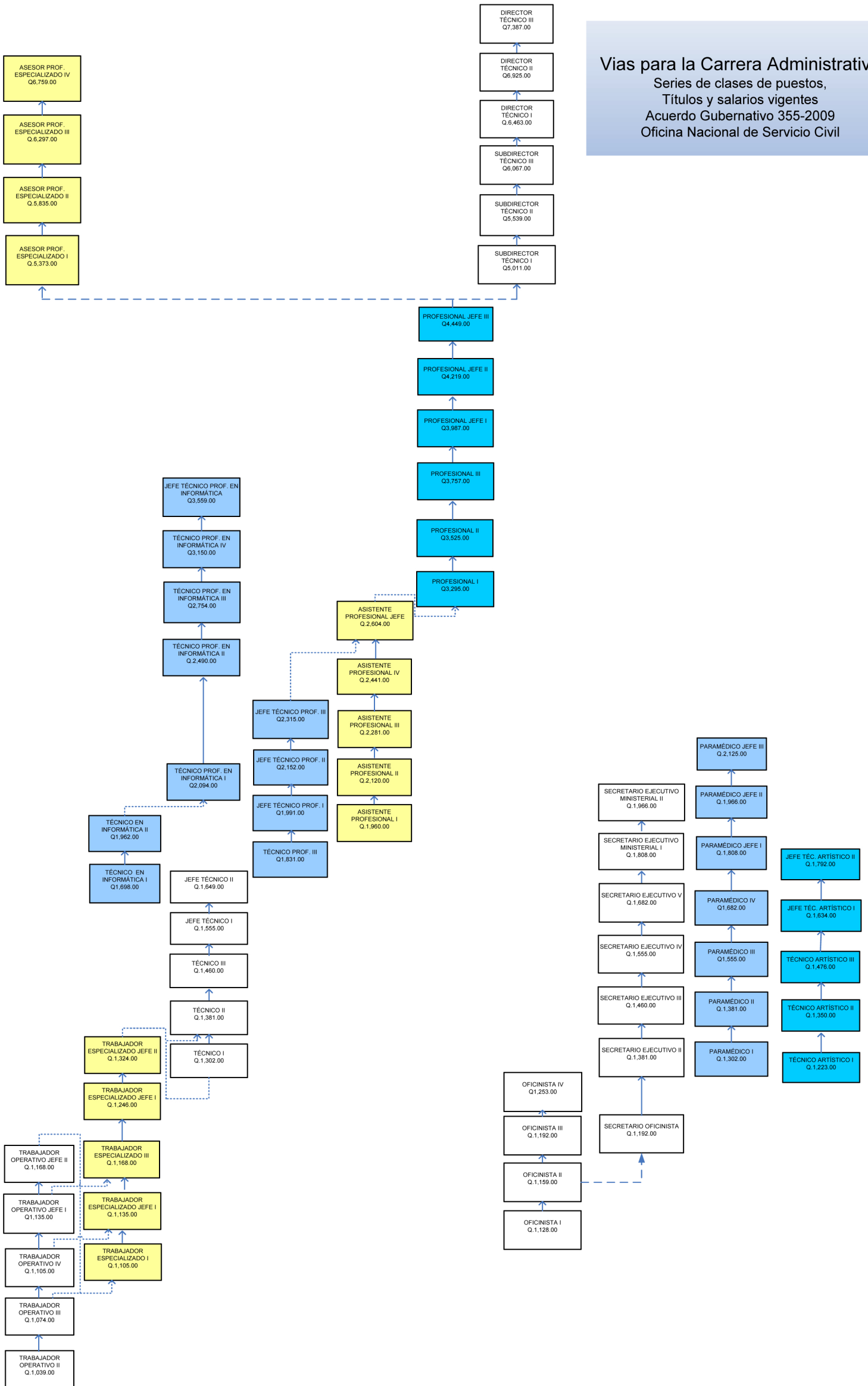
0383	PUBLICIDAD
0384	VETERINARIA
0385	VIALIDAD
0386	OPERACION Y MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO
0387	ZAPATERIA
0388	ZOOTECNIA
0389	ASESORIA JURIDICA
0390	ASESORIA TECNICA
0391	ADMINISTRACION AREAS DE SALUD
0392	CIENCIAS SOCIALES
0393	SEGURIDAD PERSONAL
0394	INSPECCION DE TRABAJO
0395	GEOQUIMICA
0396	PRUEBA DE MATERIALES Y SUELOS
0397	FONOAUDIOLOGIA
0398	ADMINISTRACION ALIMENTARIA
0399	OPERACION PLANTA ELECTRICA
0400	ROPERIA
0401	TERAPIA OCUPACIONAL
0402	EDUCACION ESPECIAL
0403	INHALOTERAPIA
0404	ACTIVIDADES RELIGIOSAS
0405	OPERACION AUTOCLAVE
0406	OPERACION DE EQUIPO MEDICO
0407	CONDUCCION DE AERONAVES
0408	CALIFICACION DE ESPECTACULOS PUBLICOS
0409	GRABACION Y SONIDO
0410	DIRECCION ARTISTICA
0411	TRAMOYA
0412	INFORMATICA
0413	PROGRAMACION Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS
0414	MISCELANEOS
0415	CONSERVACION MEDIO AMBIENTE
0416	EVALUADOR DE PROYECTOS
0417	PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS LACTEOS
0418	ADMINISTRACION Y RECREACION
0419	ACTIVIDADES DE ASISTENCIA Y SOCORRO
0420	OPERACIONES PORTUARIAS
0421	HIDROOCEONOGRFIA
0422	EPIDEMIOLOGIA EN MALARIA
0423	PREVENCION DE ENFERMEDADES ENDEMICAS
0424	AEDES AEGYPTI
0425	EPIDEMIOLOGIA EN ONCOCERCOSIS

0426	ENTOMOLOGIA EN ONCOCERCOSIS
0427	COOPERACION TECNICA
0428	INSTRUCCION
0429	VENTAS
0430	DOCUMENTACION TECNICA
0431	MEDICINA EN GUARDIA Y TURNO
0432	ORTESIS
0433	OPERACIONES MARITIMAS
0434	TORNO
0435	PROMOCION OCUPACIONAL
0436	COOPERATIVISMO
0437	SOCIO ECONOMIA
0438	GENETICA
0439	PROGRAMACION
0440	COMERCIALIZACION
0441	CONTROL DE CALIDAD
0442	FISCALIZACION
0443	ELECTROMECANICA
0444	AGRIMENSURA
0445	ENFERMERIA AUXILIAR
0446	MANTENIMIENTO DE EQUIPO NUCLEAR
0447	DECORACION
0448	INSTALACION Y MANTENIMIENTO DE LINEAS TELEG. Y TELEF.
0449	SERVICIO DE ALIMENTOS
0450	ANALISIS CLINICO
0451	CONTROL DE VEHICULOS, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
0452	ENCUADERNACION
0453	LINOTIPIA
0454	BIOTERIO
0455	ANALISIS QUIMICO
0456	ADMINISTRACION HACENDARIA
0457	ZOONOSIS
0458	HIDROCARBUROS
0459	APLICACIONES NUCLEARES
0460	PROTECCION RADIOLOGICA
0461	INSPECCION DE MAQUINARIA Y EQUIPO
0462	FOTOGRAFIA CARTOGRAFICA
0463	CAPACITACION TECNICO PEDAGOGICA
0464	CONTROL DE LA PROPIEDAD
0465	MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL
0466	IMPRESIONES FISCALES
0467	SEGURIDAD

0468	LINGUISTICA
0469	OPERACIÓN DE ASCENSORES
0470	NEUROFISIOLOGÍA
0471	NEONATOLOGÍA

ANEXO 12
VÍAS PARA LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Vías para la Carrera Administrativa
Series de clases de puestos,
Títulos y salarios vigentes
Acuerdo Gubernativo 355-2009
Oficina Nacional de Servicio Civil



ANEXO 13
CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO
DEL PROCESO DE ASCENSOS
DIRIGIDO A ENCARGADOS DE RECURSOS HUMANOS
DE LAS INSTITUCIONES DEL ORGANISMO EJECUTIVO



**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO
DEL PROCESO DE ASCENSOS
DIRIGIDO A ENCARGADOS DE
RECURSOS HUMANOS DE LAS INSTITUCIONES DEL
ORGANISMO EJECUTIVO**

INTRODUCCIÓN:

Este instrumento se ha elaborado con el objeto de obtener información relacionada con el proceso de ascensos del personal administrativo de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, comprendido dentro del sistema de servicio civil de Guatemala, la cual servirá de base para la elaboración de una tesis de grado, por lo que **la información que proporcione se utilizará exclusivamente para fines académicos.**

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, responda a cada una utilizando para ello los espacios en blanco.

I. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Nombre de la Institución:

1.2 Total de empleados de la Institución:

II. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ¿Cuál es la categoría de la unidad administrativa que se encarga directamente de la administración de recursos humanos dentro de la Institución?

Dirección	<input type="checkbox"/>
Departamento	<input type="checkbox"/>
Sección	<input type="checkbox"/>
Unidad	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique)	<input type="checkbox"/>

2.2 ¿Cuentan con un organigrama de puestos funcionales de la unidad administrativa encargada de la administración de recursos humanos?

Ejemplo de puestos funcionales: Director de Recursos Humanos, Encargado de Nómina, etc.

Si

No

2.3 Si la respuesta es positiva, ¿es posible obtener un ejemplar del organigrama de puestos funcionales de la unidad de recursos humanos?

Si No

2.4 ¿Cuál es el título del puesto **funcional** de la persona encargada de administrar el proceso de ascensos de la Institución?

2.5 ¿Cuál es el título del puesto **nominal** de la persona encargada de administrar el proceso de ascensos de la Institución?

III. ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS

3.1 ¿Poseen el diagrama general de puestos y salarios **del Organismo Ejecutivo**?

Si No

3.2 ¿Cuentan con diagramas de todos los puestos y salarios **de la Institución**?

Si No

3.3 Si la respuesta es positiva, ¿es posible obtener un ejemplar del diagrama de puestos de la Institución?

Si No

3.4 La actual estructura de puestos de la Institución facilita la aplicación del proceso de ascensos:

Si No

3.5 Si la respuesta es negativa, mencione algunas dificultades relacionadas con la estructura de puestos de la organización que limitan el desarrollo adecuado del proceso de ascensos:

3.6 ¿La institución cuenta con un documento guía que describa como debe realizarse el proceso de ascensos y contenga los lineamientos técnicos para realizarlo?

Si No

3.7 Si la respuesta es positiva, anote el nombre del documento que contiene esta información:

3.8 ¿Poseen manuales de organización que contengan las descripciones de cada puesto de la institución?

Si

No

3.9 Si la respuesta es positiva: ¿Se encuentran actualizados?

Si

No

año de actualización _____

3.10 ¿Cuentan con perfiles de cada uno de los puestos de la Institución?

Si

No

***Perfil del puesto:** contiene aquellas cualidades o características centrales necesarias para determinar la idoneidad de la persona y el éxito en el desempeño de las tareas del puesto, adicional a la descripción del puesto. Incluye aspectos relacionados con conocimientos generales y técnicos, habilidades y actitudes entre otros.*

3.11 ¿Poseen el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos?

Si

No

3.12 ¿La Institución tiene pacto colectivo de condiciones de trabajo?

Si

No

3.13 Si la respuesta es positiva, ¿el pacto colectivo contempla aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección de personal para ascensos?

Si

No

IV. RECLUTAMIENTO PARA ASCENSOS

4.1 ¿Considera que **a todos** los empleados (con el perfil adecuado) se les brinda la oportunidad de optar a todos los puestos vacantes de la Institución?

Si

No

Solo algunos casos

4.2 ¿En qué porcentaje los puestos vacantes se ofrecen o publican por medio de convocatoria interna para que los empleados de la Institución puedan optar a un ascenso?

100%	<input type="checkbox"/>
75%	<input type="checkbox"/>
50%	<input type="checkbox"/>
25%	<input type="checkbox"/>
0%	<input type="checkbox"/>

4.3 Seleccione en las columnas ubicadas a la derecha, las **actividades que ejecuta esa Institución durante el proceso de reclutamiento para ascensos:**

ACTIVIDAD	SI	NO	ALGUNAS VECES
4.3.1 El proceso de reclutamiento inicia con:			
a) Solicitud de personal por medio de oficio			
b) Propuesta de nombramiento			
c) Requisición de personal			
d) Perfil del puesto			
e) Por instrucción verbal			
f) Al quedar los puestos vacantes se inicia el proceso sin otro trámite (en forma automática)			
g) Otro especifique:			
4.3.2 La convocatoria se realiza por medio de:			
a) Afiches			
b) Correo electrónico interno			
c) Correo electrónico externo (Internet)			
d) Otros especifique:			
4.3.3 Recepción de solicitudes:			
a) La solicitud es elaborada por el interesado			
b) Se recibe la propuesta del jefe inmediato			
c) Se anota en algún documento a los de aspirantes			
4.3.4 Se notifica por medio de algún documento la fechas de evaluación a cada uno de los candidatos			

V. SELECCIÓN PARA ASCENSOS

5.1 ¿Se aplica el procedimiento de oposición para otorgar **todos los puestos vacantes en la Institución?**

Si

No

Oposición: procedimiento de selección que consiste en aplicar pruebas a los aspirantes a un puesto de trabajo en las que muestran su respectiva competencia.

5.2 Si la respuesta es negativa. Anote algunos motivos por los cuales no se aplica el procedimiento de oposición para ascensos:

5.3 Seleccione con una "X" en las columnas ubicadas a la derecha, **las actividades que ejecuta esa Institución durante el proceso de selección para ascensos:**

ACTIVIDAD	SI	NO	ALGUNAS VECES
5.3.1 Confrontación de documentos de estudio			
5.3.2 Revisión de credenciales (documentos que respaldan los estudios y experiencia laboral)			
5.3.3 Calificación de credenciales (asignación de punteo)			
5.3.4 Evaluación con pruebas competitivas			
a) Aplica pruebas de habilidades generales			
b) Aplica pruebas de conocimientos específicos			
c) Aplica pruebas de personalidad			
d) Otras especifique:			
5.3.5 Calificación de pruebas competitivas (asignación de punteo)			
5.3.6 Evaluación del desempeño			
a) Asignación de punteo de la evaluación del desempeño			
5.3.7 Entrevista			
a) Entrevista por experto (profesional de recursos humanos)			
b) Entrevista realizada por ONSEC			
c) Entrevista realizada por el Jefe Inmediato			
d) Otras entrevistas especifique			
5.3.8 Informes de entrevista			
a) Informe del experto (profesional de recursos humanos)			
b) Informe de ONSEC			
c) Informe del Jefe Inmediato			
d) Otros informes especifique:			
5.3.9 Calificación de la entrevista (asignación de punteo)			
5.3.10 Asignación de la calificación total del candidato			
5.3.11 Listado o nómina de candidatos elegibles			
5.3.12 Acta de resultados de todo el proceso			
5.3.13 Notificación de resultados del proceso			

5.4 ¿A quién le corresponde tomar la decisión final para otorgar un ascenso al tener los resultados finales del proceso?

5.5 ¿La institución cuenta con una descripción y diagrama general del proceso de reclutamiento y selección para ascensos que involucra todas las instancias en las cuales se desarrolla el proceso (interesado, recursos humanos, ONSEC)?

Si No

5.6 ¿En qué porcentaje se evalúan a los candidatos a través de la evaluaciones de credenciales y con pruebas competitivas?

_____ % se evalúan únicamente las credenciales de los candidatos

_____ % se evalúan las credenciales y se aplican pruebas competitivas

VI. NOMBRAMIENTOS Y REGISTROS DE PERSONAL

6.1 Indique qué acciones realiza para formalizar el ascenso de un colaborador:

Elabora acta	<input type="checkbox"/>
Elabora acuerdo	<input type="checkbox"/>
Elabora aviso de entrega y toma de posesión	<input type="checkbox"/>

Otro especifique: _____

6.2 ¿Cuenta con algún medio de información en el cual pueda consultarse el historial profesional de los empleados (cargos ocupados en la administración pública, estudios efectuados y otros)?

Si Especifique: _____ No

6.3 ¿Cuentan con algún registro del historial laboral de todos los empleados de la Institución?

Si No

6.4 Si la respuesta es positiva ¿Por qué medio se lleva el registro del historial laboral de cada empleado?

Manual	<input type="checkbox"/>
Computarizado	<input type="checkbox"/>

VII. OTROS PROCESOS RELACIONADOS

7.1 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

7.1.1 ¿Cuentan con algún programa de planeación y desarrollo de la carrera para los empleados?

Si No

7.1.2 Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles son las actividades principales que realizan para desarrollar el plan de carrera de los empleados?

7.1.3 ¿Se proporciona orientación profesional a los empleados para el desarrollo de su carrera?

Si No

7.1.4 Si la respuesta es positiva, ¿En qué consiste la orientación que se proporciona a los empleados?

7.1.5 ¿Se proporciona capacitación con base en los objetivos profesionales de cada empleado?

Si No

7.1.6 ¿La institución tiene identificadas por medio de diagramas o esquemas, las rutas de carrera y las oportunidades de crecimiento para los empleados?

Si No

7.1.7 ¿Cuál de los siguientes criterios prevalece para otorgar un ascenso?

La antigüedad

Con base en méritos

Sistema mixto que valora la antigüedad y la experiencia

Otros (especifique) _____

7.1.8 ¿Cuáles son las causas que limitan que los servidores públicos nombrados como personal permanente desarrollen su carrera administrativa?

7.1.9 ¿Qué acciones pueden tomarse para fortalecer el desarrollo de la carrera de los empleados en la institución y en el Organismo Ejecutivo?

7.2 CAPACITACIONES

7.2.1 La institución cuenta con una unidad de capacitación:

Si No

7.2.2 ¿Cuentan con un programa de orientación o inducción para los empleados?

Si No

7.2.3 Marque con una "X" quiénes participan en la orientación o inducción de los empleados para ascensos:

Unidad de Recursos Humanos

Unidad de Capacitación

Jefe inmediato

Otro especifique _____

7.2.4 ¿Qué criterios utilizan para planificar y asignar las capacitaciones para el personal?

a solicitud del interesado

a solicitud del jefe inmediato

de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación

según los resultados de la evaluación del desempeño

en forma global para toda la institución

de acuerdo a las funciones generales que ejecutan

de acuerdo al nivel de puesto que ocupan

de acuerdo al estudio de carrera

de acuerdo a su formación profesional

otro criterio especifique: _____

7.2.5 ¿Cuentan con plan anual de capacitación?

Si

No

7.2.6 ¿Las capacitaciones que se brindan al personal forman parte de un plan para desarrollar la carrera de los empleados?

Si

No

7.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

7.3.1 ¿Se aplica el proceso de evaluación del desempeño a los empleados?

Si

No

Algunas veces

7.3.2 Si la respuesta es positiva: ¿Para qué acciones de personal se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño?

Ascenso

Capacitación

Adiestramientos

Incrementos salariales

Traslados

Permutas

Evaluación de ingreso o del período de prueba

Medio de mejoramiento y motivación para los empleados

7.3.3 ¿Quién es la persona encargada de evaluar el desempeño de los empleados?

Jefe inmediato

Subordinados

Autoevaluación

Compañeros

Clientes o usuarios internos

Clientes o usuarios externos

Equipo de trabajo

Otro especifique: _____

7.3.4 ¿Cada cuanto tiempo se evalúa el desempeño de los empleados?

Anual

Semestral

Mensual

Eventualmente especifique:

Otro especifique:

7.3.5 ¿Aplican evaluaciones extraordinarias (en períodos distintos a los establecidos para la evaluación general de empleados)?

Si

No

7.3.6 Si la respuesta es positiva: ¿En qué casos se aplica ?

7.3.7 ¿Cuáles son los principales obstáculos para medir el desempeño?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!