

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**EL SERVICIO CIVIL EN GUATEMALA, DESCRIPCIÓN DE SU
ESTRUCTURA SALARIAL Y
PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA DE
SERVICIO CIVIL**

**Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en
Administración Pública para optar al grado de Maestro**

Presentada por:

Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez

Guatemala, octubre de 2009



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -INAP-

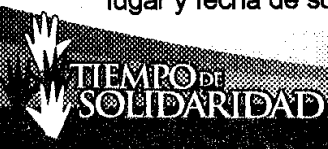
www.inap.gob.gt

El Director de Estudios de Postgrados del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

C E R T I F I C A :

Primero: Haber tenido a la vista el examen de graduación que copiada literalmente dice: -----

"En la ciudad de Guatemala siendo las **diez horas** del día miércoles veintiuno de abril del año dos mil diez, reunidos en la sede del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- los Miembros del Tribunal Examinador Lic. Nery Roberto Díaz Gómez, Secretario; Lic. Luis Everardo Estrada Vásquez, Asesor del Trabajo de Investigación; Examinadores Lic. Hugo Abel Monterroso Escalante y Licda. Ada Esmeralda Mazariegos; para practicar el examen del estudiante **Carlos Humberto Cifuentes Ramírez**, sobre la investigación que realizó titulada **"El Servicio Civil en Guatemala, Descripción de su Estructura Salarial y Propuesta de Lineamientos Generales de Política"**. PRIMERO: Los Miembros del Tribunal Examinador interrogaron en forma individual al postulante sobre el contenido de su investigación. SEGUNDO: Que habiendo contestado satisfactoriamente a los cuestionamientos que le fueron planteados al sustentante, fue **aprobado** por **unanimidad** de votos. TERCERO: El trabajo de investigación del sustentante se aprueba **con correcciones menores**. CUARTO: El Tribunal Examinador notificó lo anterior al postulante y declaró concluido el examen. QUINTO: No habiendo más que hacer constar y siendo las **doce horas con treinta minutos**, se da por concluida la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, firmando los que en ella intervinieron.-----



GOBIERNO DE ÁLVARO COLOM
G U A T E M A L A



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -INAP-
www.inap.gob.gt

Y para los usos legales que al interesado **Carlos Humberto Cifuentes Ramírez**, convengan extendiendo, firmo y sello la presente certificación en dos hojas de papel membretado del Instituto Nacional de Administración Pública, haciendo constar que no existen trámites o recursos pendientes de resolver en la ciudad de Guatemala a los dieciocho días del mes de agosto del año dos mil diez.

Vo. Bo.

Dr. Luis Alfonso Beteta Vásquez
Director de Estudios de Postgrados



DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico a:

A la Oficina Nacional de Servicio Civil que me permitió desarrollar la experiencia y conocimiento profesional que sustenta en gran medida este trabajo de investigación y a la que espero seguir contribuyendo en su modernización y profesionalización.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala por cobijarme en su seno como docente superior y por haberme abierto las puertas para estudiar la Maestría que hoy culmino con este trabajo de investigación.

Al Instituto Nacional de Administración Pública que me dio la oportunidad de desarrollarme en el conocimiento profundo de la Administración Pública al haberme aceptado como un alumno regular en la Maestría que cierro con la presentación de esta tesis.

A mi queridísima esposa Rebeca Escobar por su paciencia y comprensión al abandonar por muchos fines de semana la atención de mi hogar por tener que estudiar y hacer los distintos trabajos de la Maestría.

A mis hijos, en orden de aparición en mi vida: Carlos, Cinthia, Luis Pedro, José Carlos y Juan Pablo como una muestra de lo que tienen que alcanzar en base al esfuerzo continuo y persistencia en superar una meta académica.

A todos mis compañeros de la Maestría en Administración Pública por su compañerismo, solidaridad y perseverancia en alcanzar nuestro objetivo común.

A todos mis amigos, colegas, familiares y compañeros tecnócratas de los que he aprendido diversos conocimientos y con los que he compartido muchas experiencias.

INDICE DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCION</u>	11
I. <u>FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLOGICOS</u>	13
1.1 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.	13
1.1.1 Aparato Administrativo del Estado y Servicio Civil	13
1.1.2 Carrera administrativa	15
1.1.3 Política planificada	16
1.1.4 Discrecionalidad.....	17
1.1.5 Equidad retributiva.....	17
1.2 MARCO DE REFERENCIA	18
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	22
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	23
1.6 MÉTODOS Y TÉCNICAS	24
II. <u>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	27
2.1 CONTEXTO	27
2.1.1 Contexto salarial en el Servicio Civil guatemalteco.....	27
2.1.1.1 Antecedentes del Servicio Civil en Guatemala.....	27
2.1.1.2 Modelos de clasificación de puestos en el Servicio Civil guatemalteco	28
2.1.1.3 Regímenes salariales del Organismo Ejecutivo	30
2.1.1.4 Normas y procedimientos salariales actuales.....	35
2.1.1.4.1 Normativa constitucional	36
2.1.1.4.2 Normativa legal ordinaria	37
2.1.1.4.3 Normativa reglamentaria	41
2.1.1.4.4 Resoluciones	44
2.1.1.5 Descripción estadística de la estructura salarial actual.....	46

2.1.1.5.1	Estructura del salario bajo el renglón presupuestario 011 y 022.....	46
2.1.1.5.2	Distribución de servidores públicos según componentes salariales.....	48
2.1.1.5.3	Puestos por institución según serie de Puestos.....	49
2.1.1.5.4	Distribución de los empleados por renglón presupuestario 011 y 022.....	50
2.1.1.5.5	Análisis salarial de puestos específicos para la muestra de instituciones	51
2.1.1.5.6	Análisis de puestos directivos.....	61
2.1.1.5.7	Procedimiento para la asignación de bonos.....	65
2.1.1.6	Estrategias pasadas y estrategias actuales	66
2.1.1.7	Marco institucional de la administración salarial del Organismo Ejecutivo.....	69
2.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		72
2.2.1	CONCLUSIONES.....	72
2.2.2	RECOMENDACIONES.....	73
III. <u>PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES DE POLITICA</u>		75
3.1	JUSTIFICACIÓN.....	75
3.1.1	Problema a resolver.....	75
3.1.2	Situación prevista al implementar la propuesta.....	76
3.1.3	Beneficiarios previstos	77
3.2	PROPUESTA	78
3.2.1	Descripción general	78
3.2.2	Principios	79
3.2.3	Objetivo de desarrollo.	80
3.2.4	Armonización de políticas.	81
3.2.5	Objetivos específicos.....	81
3.2.6	Estrategias.	82
3.2.7	Acciones.	83
BIBLIOGRAFIA.....		84
ANEXOS		85

ÍNDICE DE CUADROS, GRAFICAS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadro 1. Diagrama de influencia entre las variables de la hipótesis de Investigación.....	23
Cuadro 2. Instituciones del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala adscritas al sistema de “Guatenominas”, 2009.....	31
Cuadro 3. Número de puestos de trabajo ocupados por nivel según Institución del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala, 2009.....	32
Cuadro 4. Salario base, bonos y remuneración total según institución del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala, 2009. (En quetzales).....	34
Cuadro 5 Salarios asignados a cada clase de puesto del Organismo Ejecutivo, según serie. (Salarios en Quetzales).....	42
Cuadro 6: Escala de bonos monetarios y complemento personal al salario de trabajadores del Organismo Ejecutivo.....	45
Cuadro 7. Descripción de los componentes que conforman el salario del servidor público según si se tienen o no se tienen en las instituciones estudiadas.....	47
Cuadro 8. Distribución porcentual de servidores públicos por instituciones según número de componentes que tienen en su salario.....	48
Cuadro 9. Distribución porcentual del número de puestos por instituciones Estudiadas según series de clasificación de puestos.....	50
Gráfica 1. Distribución del número de empleados y empleadas en el renglón ‘011’ y ‘022’ según instituciones seleccionadas.....	51
Cuadro10. Detalle salarial en quetzales de la clase de puesto “Trabajador Especializado I” según la Secretaría de Bienestar Social.....	52
Cuadro11. Detalle salarial en Quetzales de la clase de puesto “Asistente Profesional I” según la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia.....	54
Cuadro12. Detalle salarial en Quetzales de la clase de puesto “Asesor Profesional Especializado IV” según el Ministerio de Energía y Minas.....	55
Cuadro 13. Detalle salarial de la clase de puesto “Profesional I” según la Oficina Nacional de Servicio Civil.....	56
Cuadro 14. Detalle salarial de la clase de puesto “Director Técnico III” según el Ministerio Finanzas Públicas.....	58

Cuadro 15. Detalle salarial en Quetzales de la clase de puesto “Director Técnico III” según la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia...	60
Cuadro 16. Detalle salarial de la clase de puesto “Director técnico III” según instituciones seleccionadas.....	62
Cuadro 17. Perfil, salario Base, Total bono y Remuneración total para la clase de puesto “Director Ejecutivo IV” del renglón ‘022’ según instituciones seleccionadas.....	64
Cuadro 18. Requisitos básicos para la aprobación de bonos por tipo de proceso.....	66
Figura 1. Estructura organizacional de la Oficina Nacional de Servicio Civil.....	71
ANEXO 1 Boleta de encuesta.....	85
ANEXO 2 Diagrama procedimiento aprobación de bonos.....	87
ANEXO 3 Análisis estadístico de la muestra de Instituciones.....	88

INTRODUCCION

Este informe es producto de la investigación sobre la estructura salarial en el Organismo Ejecutivo de acuerdo con la organización de puestos de trabajo para una muestra de tres Ministerios de Estado, tres Secretarías de la Presidencia de la República mas la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC). El mismo fue elaborado en el marco de culminación de la Maestría en Administración Pública auspiciada por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) con la aprobación de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

La investigación realizada, pretende contribuir con ONSEC para la actualización de la política de Servicio Civil en Guatemala con el propósito de incrementar su coherencia con los derechos laborales mínimos que establece la legislación del trabajo de acuerdo con la Constitución Política de la República de Guatemala.

El problema abordado está relacionado con las incoherencias de la política de salarios en el Organismo Ejecutivo y la falta de uniformidad salarial para un mismo puesto de trabajo en instituciones distintas del mismo Organismo, lo que contraviene la norma de la carta magna del país respecto a la “igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad”, de conformidad con el Artículo 102, literal C de la Constitución Política (1985).

El método seguido empleó un enfoque micro estructural y funcionalista, entendido como aquel abordaje de la teoría de la Administración Pública que estudia cómo las decisiones y prácticas administrativas convergen o se desvían de las normas y procedimientos aprobados. La hipótesis de trabajo que sirvió de guía para la investigación, se basa en el supuesto de que la antigüedad del marco legal que norma la fijación de salarios en el Organismo Ejecutivo provoca las incoherencias e inconsistencias de su política salarial induciendo a su vez, a la diferenciación entre salarios para un mismo trabajo y las diferencias salariales entre puestos profesionales.

Con esta base, se logró conocer la estructura salarial y las diferenciaciones en distintos puestos de trabajo del Organismo Ejecutivo, se hizo un análisis de los antecedentes legales del sistema de puestos y salarios del régimen contemplado en la Ley de Servicio Civil y finalmente, se logró plantear una propuesta que presenta líneas generales de acción para alcanzar los objetivos que se formulan para la implementación de una política integral del Servicio Civil en Guatemala.

Las respuestas encontradas a lo largo del estudio, confirman la hipótesis en referencia. Se comprueba que las variables que intervienen en la agravación del problema, son la discrecionalidad de las autoridades nominadoras en la vinculación de la persona al puesto, la asignación de bonos sin cumplir con los requisitos establecidos en la ley como la evaluación del desempeño y el incumplimiento a las normas y procedimientos para la calificación de competencias idóneas a los puestos de trabajo.

El informe se organiza en tres capítulos de la siguiente forma: en el capítulo primero, se presenta el marco conceptual y se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación; el capítulo dos muestra los resultados de la investigación, específicamente, el análisis del contexto salarial en el Organismo Ejecutivo y las respectivas conclusiones y recomendaciones del informe. Por último, el capítulo tres presenta la justificación y la propuesta misma de lineamientos generales de política, con base en el examen de las causas y efectos del problema a resolver y la situación esperada al finalizar la implementación de la política de Servicio Civil.

Este informe no hubiera sido posible sin la colaboración recibida en la ONSEC y de las instituciones del Organismo Ejecutivo que fueron visitadas para obtener información que hoy se presenta, y que sirve para fundamentar los hallazgos encontrados, por lo que se hace patente el agradecimiento a los funcionarios y técnicos que colaboraron, esperando que lo expuesto en este documento sirva como insumo principal en la elaboración de una verdadera política de Servicio Civil en el Organismo Ejecutivo, que elimine las brechas e inequidades que se presentan y que traiga muchos beneficios para el país de Guatemala.

I. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLOGICOS

.1 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

.1.1 Aparato Administrativo del Estado y Servicio Civil

El Aparato Administrativo del Estado (Administración Pública) es el elemento fundamental en la formulación e implementación de las políticas públicas y de la relación que se establece entre el Estado y los ciudadanos que lo conforman. El Aparato Administrativo del Estado constituye un conjunto institucional sumamente heterogéneo al que resulta difícil atribuir características genéricas. En efecto, se halla compuesto por organismos, ministerios, secretarías, dependencias e instituciones públicas con distinto grado de autonomía, diferentes funciones, tamaños, clientelas, jurisdicción y recursos. Algunos prestan servicios sobre los que el Estado ejerce su monopolio; otros cumplen funciones meramente reguladoras de la actividad privada o pública y, finalmente, hay quienes producen bienes y se distinguen de la administración privada por estar sujetos a las competencias asignadas por ley.

Por otro lado, existe un conjunto de entidades paraestatales (juntas, consejos, comisiones, comités, etcétera) cuyo estatus jurídico no puede precisarse inequívocamente y que, por lo tanto, se traslapan con los intereses privados. También están los órganos de control político y de control administrativo, lo cual viene a acrecentar las dificultades de uniformización.¹

Al hablar de Aparato Administrativo del Estado, necesariamente hay que referirse al “servicio civil” y si se habla de modernización del Estado, hay que estar conscientes de que una eficiente organización y estructuración del Servicio Civil, puede apuntalar las estrategias y los resultados de las políticas planificadas de desarrollo con la condición de que se logre, una gestión adecuada de los recursos humanos dentro de la Administración, evitando las prácticas de clientelismo, corrupción o nepotismo, o bien, evitar un peso excesivo en términos de recursos sobre la economía de un país.

¹ Oskar Oszlak. “Diagnóstico de la Administración Pública Uruguaya”. p. 104.

Además, una gestión adecuada de los recursos humanos y una correcta organización del Servicio Civil, va a facilitar y agilizar la implementación y evaluación de las políticas públicas, sirviendo además como catalizador e incluso como sinergia que multiplique los efectos de dichas políticas sobre la realidad económica, social y política de un país.

Con respecto a la importancia del Servicio Civil, el Banco Interamericano de Desarrollo ha referido lo siguiente:

“se señala como particularmente relevante la necesidad de desarrollar y fortalecer sistemas de Servicio Civil bajo criterios de mérito y flexibilidad, [...] Ello implica un sistema de regulación de la administración que impida los fenómenos de corrupción y clientelismo a los que se acaba de hacer mención. El mérito y la capacitación individual, por un lado, y las necesidades y objetivos de la organización, por otro, deben ser los criterios por los que se rija la gestión de Recursos Humanos dentro de la Administración. De igual manera, la eficiencia en la gestión de los recursos asignados y la búsqueda del interés general de la sociedad, ejecutado bajo el imperio de la ley, son principios a los que todo sistema de Servicio Social debiera aspirar”².

El Servicio Civil es importante pero ¿que se entiende por “Servicio Civil”?; según Francisco Longo Martínez por “Servicio Civil” se entiende:

“el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una Administración Pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”³.

Otra definición indica que Servicio Civil es el “conjunto de normas que regulan los derechos, deberes, faltas y procedimientos disciplinarios de los servidores públicos

² Koldo Echevarria, editor del “Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina”, BID, Washington DC, 2006.

³ Francisco Longo Martínez, “La calidad de los sistemas de Servicio Civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación”, VIII congreso internacional del CLAD, octubre de 2003, Panamá.

en su relación integral con la Administración del Estado”⁴. Oscar Oszlak define al Servicio Civil como “el conjunto de instituciones (estructuras y recursos humanos, materiales y tecnológicos) que emplea el Estado para el cumplimiento de su misión, incluyendo las reglas de juego que regulan las vinculaciones entre esos componentes”⁵.

De las definiciones anteriores, debe rescatarse que el Servicio Civil es un sistema que se caracteriza por arreglos institucionales que norman la relación laboral entre los servidores públicos y el Estado, con el propósito de administrar los bienes y servicios públicos de forma eficiente y eficaz al servicio de la sociedad en general.

.1.2 Carrera administrativa

El término carrera se “refiere, desde un punto de vista general, a los modos como los individuos dan forma particular a sus selecciones ocupacionales, a la selección de su trabajo y sus actividades educacionales y de entrenamiento que las apuntalan teniendo en mente metas de largo plazo”.⁶ En términos específicos, la expresión carrera administrativa hace referencia a un componente básico del Servicio Civil y se define como el sistema técnico de administración de personal fundado en el principio de mérito (mérito para ingresar, mérito para permanecer en el sistema y mérito para realizarse como persona y como servidor público).

La Carrera Administrativa tiene como objetivos, garantizar la eficiencia y la eficacia en el desempeño de la función pública para que se cumplan los fines del Estado y para el caso, facilitar y garantizar igualdad cuando se ingresa en el servicio público, recibir la formación y capacitación que se le provea al servidor, derecho a ascender en el servicio, mantener estabilidad en el trabajo y como contrapartida, comprometerse a cumplir con el Estado de Derecho, mantener absoluta transparencia

⁴ Ley No. 476 "Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa" Nicaragua, Centroamérica, *Aprobada el 19 de Noviembre del 2003*, publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 235 del 11 de Diciembre del 2003.

⁵ Oscar Oszlak, “Sistemas de Servicio Civil: Conceptualización y modelos”, revista de Servicio Civil, Centro de Documentación, Instituto Centroamericano de Administración Pública.

⁶ Dalton E. McFarland. “Administración de Personal. Teoría y Práctica”, p. 258.

en su gestión y buscar la excelencia en el desempeño de las responsabilidades y obligaciones que se le asignen.

.1.3 **Política planificada**

Como la política puede ser implícita o explícita, conviene agregar el adjetivo de planificada para referirse a las políticas explícitas, específicamente formuladas (diseñadas), y distinguirla de otros tipos de política (las implícitas). En general las políticas siempre expresan hacia donde están orientadas las acciones, quienes son los beneficiados y los afectados, el origen y la cuantía de los costos incurridos, para el beneficio de un segmento social que requiere o necesita resolver los problemas que les afecta, procurando la eficiencia y eficacia en su logro. De otra manera, se pueden definir como el modo de conducir un asunto para conseguir el fin deseado.

Las políticas también puede definirse como las actividades o corrientes de opinión en materia de gobierno, que se manifiestan entre quienes rigen o aspiran a regir los asuntos públicos de un país.

La política planificada, además de ser explícita, se caracteriza por tener una consistencia interna que se expresa a través de la vinculación de objetivos, resultados, actividades e insumos. En efecto, toda política planificada comienza señalando los objetivos, es decir, los resultados fundamentales que se espera alcanzar, expresados en términos de resultados finales. Para cumplir con los objetivos, existen diversas alternativas en materia de asignación de recursos. En tal virtud, toda política debe elegir una opción viable más eficiente, ésta constituye la estrategia. Los mecanismos instrumentales y las actividades, constituyen el conjunto de medidas de política destinadas a materializar la estrategia.⁷

⁷ Ricardo Cibotti y Enrique Sierra. “El Sector Público en la Planificación del Desarrollo”. p. 196.

.1.4 **Discrecionalidad**

En materia de teoría administrativa suele conferirse a los funcionarios o empleados públicos la facultad de discrecionalidad, la que atendiendo a su naturaleza puede ser discrecionalidad administrativa o discrecionalidad técnica. En el caso de la primera, se tendrán como guía los conceptos de oportunidad o conveniencia. Para la segunda, se tendrán en cuenta consideraciones técnicas sobre las que la administración fundamentará su decisión.⁸

Sin embargo, en un Estado de Derecho la administración debe tener límites y estar sujeta a mecanismos de control y de cuentadancia, toda vez que si se exceden los límites jurídicos a la discrecionalidad, aparecen los actos ilícitos y la corrupción. La dificultad para juzgar la discrecionalidad, es que los límites técnicos de la parte reglada generalmente son claros, concretos y concisos, mientras que la delimitación de la parte discrecional administrativa, son difusos o elásticos, vagos e imprecisos. Estos límites elásticos a la actividad discrecional, suelen ser: la razonabilidad, el abuso de poder y la buena fe. Esto ayuda a determinar los factores a considerar para tomar una decisión, los cuales eventualmente quedan sin precisar o especificar dentro de la normativa, quedando al criterio de la administración.

.1.5 **Equidad retributiva**

Otro concepto importante que a menudo se relaciona con la cuestión salarial es el concepto de equidad. Según el Diccionario Manual de la Lengua Española es la “Igualdad o justicia en el reparto de una cosa entre varios o en el trato de las personas”⁹. Otra definición de equidad indica “Igualdad de ánimo. Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber. Justicia natural, por oposición a justicia legal. Moderación en el precio de las cosas o en las condiciones de los contratos. Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece por sus méritos o condiciones”¹⁰.

⁸ Acción Ciudadana. “Régimen Disciplinario en las Instituciones del Sector Justicia”. p. 75

⁹ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

¹⁰ Diccionario Enciclopédica Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

Para efectos de este informe, se va a entender el concepto de equidad como la cualidad que consiste en dar a cada persona lo que se merece por sus meritos o condiciones, es decir, darle a cada quien lo que le corresponde de acuerdo a lo que realiza. La equidad de género, por otra parte, se va a entender como la igualdad del hombre y la mujer en el uso y control de los bienes y servicios de una sociedad. Las mujeres deben recibir la misma remuneración que los hombres por igual tarea. Implicando también que ambos géneros deben tener poder para la toma de decisiones.

.2 MARCO DE REFERENCIA

De acuerdo con el presupuesto de ingresos y egresos del Estado de Guatemala aprobado por el Congreso de la República para el año 2009, alrededor de 28 mil millones (57%) están definidos como gastos de funcionamiento de los cuales más o menos unos 19 mil millones (68%) están destinados a la retribución económica para los empleados del Sector Público, incluyendo una contratación de 165,854 trabajadores en los renglones 011 y 022 específicamente en el Organismo Ejecutivo. Como se puede apreciar, la compensación económica citada reviste relevancia no solo por su magnitud financiera, sino también por que las retribuciones salariales del Estado son recibidas directamente por aproximadamente el 2% de la Población Económicamente Activa (PEA), con un amplio efecto multiplicador para la sociedad en general.

La escala salarial de la Administración Pública en el Organismo Ejecutivo, se fija con base en una ley de 1973 y cada año se publica un acuerdo gubernativo que contiene la clasificación de salarios y puestos con el nombre de Plan Anual de Salarios.

Una variable importante a tener en cuenta en el diseño de una política de sueldos es la motivación. Pero más difícil aún es el problema de las compensaciones que requieren los despachos superiores y sus unidades de apoyo. Su remuneración es en forma de un salario base computado por tiempo, más bonificaciones, incentivos, gratificaciones y otros. El problema reside que en este grupo, existe una alta variación que es necesario medir.

De otra parte, la estructura de las compensaciones y su administración no presenta condiciones para promover la productividad laboral en el Sector Público. La alta centralización de la gestión de los recursos humanos, impide que los gerentes y autoridades de la Administración Pública bajo el régimen de Servicio Civil, tomen decisiones básicas sobre los recursos institucionales, contribuyendo significativamente a la ineficacia e ineficiencia institucional y a que existan justificaciones y excusas para no desempeñarse efectivamente.

.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

.3.1 Definición del problema

La estructura del Plan Anual de Salarios del Organismo Ejecutivo bajo el régimen del Servicio Civil en Guatemala, se caracteriza por atraer a empleados poco calificados, lo que se alinea con la estructura salarial para expulsar a empleados calificados y atraer a los menos calificados a posiciones con requisitos técnico-profesionales ya que las compensaciones de los puestos con requisitos de baja calificación son relativamente más altos que los de sus homólogos o equivalentes del sector privado, mientras que a los profesionales, técnicos y gerentes públicos se les paga menos que a sus equivalentes en el sector privado.

La relevancia financiera que tiene el salario en la Administración Pública actual, no es reconocida en el ámbito de una eficiente administración de recursos humanos, principiando porque el Organismo Ejecutivo no cuenta con una política salarial explícita que garantice el cumplimiento de principios básicos y elementales como lo son: la equidad y la racionalidad administrativa y desatendiendo una de las tareas esenciales del Estado, como lo es, la de formular políticas, aunque en el caso salarial, la formulación de la política se hace difícil en virtud de la elevada influencia de la racionalidad política en este tipo de decisiones, en menoscabo de la racionalidad de la planificación y de la técnica en cuanto a la administración de personal se refiere.

En ese sentido, la formulación de una política salarial en el Organismo Ejecutivo, que contribuya a brindar seguridad a los funcionarios y empleados y evitar las situaciones discriminatorias, se hace sumamente imprescindible. Esto estimulará en el personal, actitudes positivas de identificación y motivación, aumentando la coherencia interna, fortaleciendo el sistema de autoridad y atenuando el conflicto y la corrupción administrativa en la asignación de puestos de trabajo.

.3.2 Especificación del problema

¿Hasta qué punto los estímulos salariales de una organización social compleja, como la Administración Pública, abierta ampliamente a las variables del contexto, se prestan a un diseño racional? ¿Hasta qué punto los salarios de la Administración Pública constituyen un atractivo importante para la vinculación de personal capacitado o reconocido? ¿Qué es lo que se busca con una política salarial? ¿Incentivar el desempeño de la burocracia o racionalizar el uso de las finanzas públicas? Dependiendo de la respuesta que se de a las preguntas anteriores, así deberá formularse una política de salarios en la Administración Pública.

Las respuestas dependen de circunstancias variadas. Teóricamente hay dos posturas extremas: la que cree que la acción humana puede organizarse, dirigirse y coordinarse hacia fines, eligiendo los medios más racionales, conforme a un modelo de racionalidad técnica. Y, la otra que plantea que la acción humana es producto de transacciones o intercambios entre actores o agentes sociales y que el interés individual conduce a realizar el interés colectivo, siendo esto último lo que los vincula. Este es un modelo de racionalidad política.

Los dos enfoques plantean una disyuntiva para la reforma administrativa. Si se toma en cuenta los pulsos de poder de los funcionarios y de las instituciones pueden conducir a cierto fatalismo en el sentido de que todo intento de cambio generará rigideces y contradicciones y en tal virtud, los funcionarios abandonarían sus intenciones de políticas generales, adoptando mejor el camino del gradualismo y la

selectividad. Pero, por el contrario, una posición meramente técnica puede acabar en una propuesta formalista ajustada a la ciencia administrativa pero alejada de la especificidad política de la Administración Pública.

El problema a investigar está relacionado con las incoherencias de la política de salarios en el Organismo Ejecutivo lo que provoca que no exista uniformidad salarial para un mismo puesto de trabajo en instituciones distintas del mismo Organismo, contraviniendo preceptos promulgados en la carta magna del país respecto a la “igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad”, de conformidad con el Artículo 102, literal C de la Constitución Política (1985).

En consecuencia el problema central que guía la presente investigación queda expresado en las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la causa principal que provoca incoherencias e inconsistencias en la política salarial del Organismo Ejecutivo, en términos de su uniformidad interna? ¿Existe coherencia en la política salarial del Organismo Ejecutivo y su correspondiente marco legal?

.3.3 Delimitación del problema

.3.3.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis está constituida por una muestra de 7 instituciones del Organismo Ejecutivo: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación; Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Finanzas Públicas, Oficina Nacional de Servicio Civil, Secretaría de Bienestar Social, Secretaría de Comunicación Social y la Secretaría de Planificación y Programación.

El análisis de dicha muestra se hizo buscando la complementariedad en dos vertientes: a) encuesta a personal de recursos humanos de las instituciones de la muestra, tratando de identificar aspectos cualitativos y b) análisis cuantitativo a la nómina de pago correspondiente al período agosto de 2009. Para la encuesta se

diseñó la boleta que se anexa y el análisis cuantitativo se hizo por medio de la computadora utilizando el software SPSS con el cual se produjeron los diversos tabulados que sirvieron para el análisis así como para su presentación en este mismo informe.

.3.3.2 Ámbito Geográfico

La encuesta fue realizada en la ciudad de Guatemala, visitando las oficinas de recursos humanos de las 7 instituciones que conforman la muestra estudiada. El análisis cuantitativo puede decirse que en parte, fue realizado a nivel nacional ya que el Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Bienestar Social tienen representación en cada uno de los departamentos que integran el país de Guatemala y por lo tanto, dichos puestos de trabajo forman parte de la nómina estudiada.

.3.3.3 Unidad de Tiempo

La encuesta fue realizada en los meses de agosto y septiembre del año 2009 y el análisis cuantitativo fue realizado a la nómina de pago del mes de agosto del mismo año.

.3.3.4 De contexto

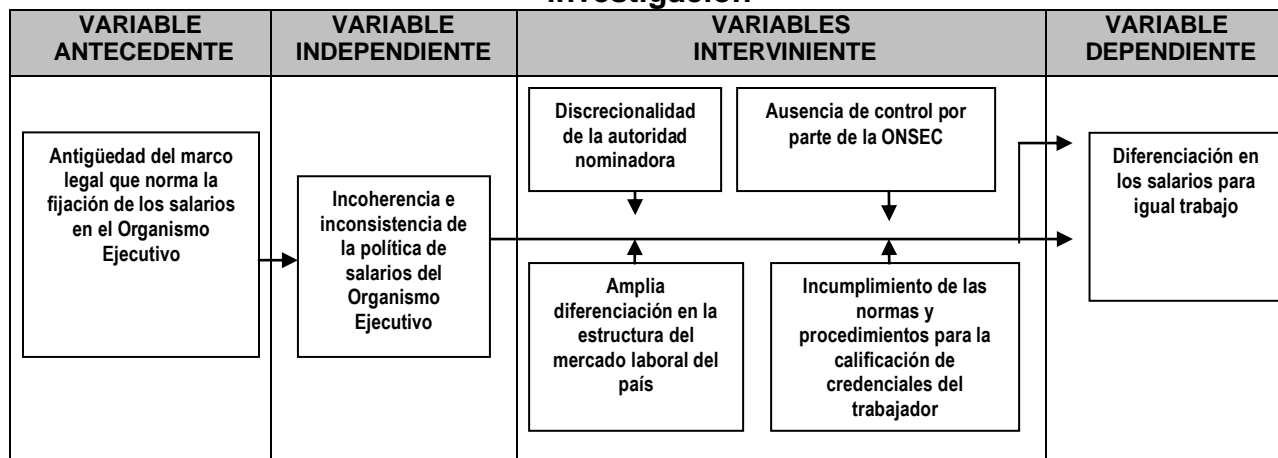
La investigación fue realizada en el contexto de la administración, especialmente en el contexto de la administración pública y en el análisis de la estructura organizacional de siete instituciones del Organismo Ejecutivo, específicamente de ciertos puestos de trabajo cuyas remuneraciones presentan diferencias en sus montos salariales.

.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La hipótesis que guía esta investigación está basada en el supuesto que la antigüedad del marco legal que norma la fijación de salarios en el Organismo Ejecutivo provoca las incoherencias e inconsistencias de la política salarial de dicho organismo induciendo a su vez la diferenciación entre salarios para un mismo trabajo entre puestos operativos y profesionales.

Las variables que intervienen para agravar esta situación son la discrecionalidad de las autoridades nominadoras, las debilidades en los controles de ONSEC y el incumplimiento a las normas y procedimientos para la calificación de credenciales. El cuadro siguiente presenta un diagrama de influencia entre las variables de la hipótesis.

Cuadro 1. Diagrama de influencia entre las variables de la hipótesis de investigación



.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

.5.1 Objetivo General

Contribuir a la formulación de una política salarial uniforme en el Organismo Ejecutivo que brinde seguridad en el personal, que asegure niveles de vida honorable y que no resulte discriminatoria ni inequitativa; que estimule actitudes positivas de identificación y motivación ayudando a la coherencia interna, fortaleciendo el sistema de autoridad y atenuando las situaciones de conflicto y de corrupción administrativa.

.5.2 Objetivos Específicos

- Describir las principales características del contexto externo e interno en que se enmarca la estructura salarial y las diferenciaciones en los puestos de asesores y de funcionarios superiores del Organismo Ejecutivo, según sectores y puestos de trabajo.

- b) Justificar la necesidad de una política salarial uniforme para el Organismo Ejecutivo, explicando por qué se ha diseñado de la forma elegida, especificando el problema que se busca resolver, sus causas y efectos y la situación prevista al ser implementada la política en referencia.
- c) Diseñar una propuesta que presente líneas generales de acción que sirvan de marco de referencia para la formulación y ejecución de la nueva política del Servicio Civil en Guatemala por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

.6 MÉTODOS Y TÉCNICAS

La investigación realizada es **exploratoria** de tipo cualitativa, cuantitativa y descriptiva. Se contemplaron dos tipos de análisis: un análisis centrado en una investigación de campo que recogió información cuantitativa y cualitativa acerca de los procedimientos para la fijación de salarios en el Organismo Ejecutivo y un análisis centrado en la normativa legal vigente y la nómina de salarios del Organismo Ejecutivo.

Para la obtención de datos del sistema de “Guatenominas”, se seleccionó una muestra integrada por tres Ministerios de Estado, tres Secretarías de la Presidencia de la República y la Oficina Nacional de Servicio Civil. Estas instituciones fueron seleccionadas tomando en cuenta los criterios de: Administrar la totalidad de sus recursos humanos de acuerdo con la Ley de Servicio Civil, tamaño en cuanto al número de empleados y formar parte del Organismo Ejecutivo al depender directamente de la Presidencia de la República.

También se diseñó una guía de cuestionario para realizar una entrevista directa con los Directores de las Direcciones de Recursos Humanos de las instituciones que conforman la muestra, para obtener datos cualitativos que sirvan de complemento a la información cuantitativa obtenida a través de la nómina de salarios en el sistema de “Guatenominas”.

En el procesamiento electrónico de la información recolectada, se utilizó el software SPSS Statistical Package for the Social Sciences para la construcción de tablas, distribuciones de frecuencia y cálculo de medidas estadísticas. Para la elaboración de gráficas se utilizó el software Excel de Windows Office y la elaboración del presente informe, se realizó por medio de Word 2007, de Windows Office.

Para detectar las inconsistencias salariales se calculó la media aritmética, desviación estándar y su coeficiente de variación para una misma clase de puesto. Seguidamente se ordenó de mayor a menor el coeficiente de variación calculado para cada clase de puesto, y se hizo un examen de aquellos puestos de trabajo cuyo coeficiente de variación con respecto a la media salarial, fuera mayor al 5% evitando seleccionar casos con variaciones menores que pudieran darse por diferencia en montos pequeños como los asignados al bono de antigüedad.

De esa cuenta, se conformó una muestra de clases de puestos con coeficientes de variación mayores del 5% para cada una de las instituciones estudiadas, a excepción del Ministerio de Agricultura, cuyas coeficientes nunca fueron mayores al 5% y por lo tanto, no aparecen datos de dicho ministerio en el apartado donde se analizan las diferencias de salario entre los puestos de trabajo.

Dicha muestra fue analizada al detalle para ver que clases de bonos y/o salarios base, son los que establecen la diferencia de salario entre puestos que corresponden a una misma clase dentro de una misma institución. Seguidamente, se elaboró un resumen con los casos que más destacan (que son los casos que se presentan en el informe) seleccionándose una sola clase de puesto para cada institución y haciendo al final, una comparación entre un mismo puesto de trabajo para las diferentes instituciones que forman parte de la muestra.

II. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 CONTEXTO

2.1.1 Contexto salarial en el Servicio Civil guatemalteco

2.1.1.1 Antecedentes del Servicio Civil en Guatemala

En Guatemala, la primera referencia al Servicio Civil, es en el año de 1945, precisamente en la Constitución Política de la República en donde se establecen las primeras normas básicas para regular la relación entre el Estado y los servidores públicos.

Posteriormente, en 1956 se aprueba el Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado, Decreto Presidencial No. 584 publicado el 29 de febrero de 1956, que presentó una diversidad de normas con el propósito de regular el sistema técnico administrativo del Sector Público.

El 01 de mayo de 1957, ya vigente el Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado, se establece el “**Departamento Nacional de Personal** del que dependían 26 oficinas de personal de distintos Ministerios de Estado; ellos elaboraron un estudio técnico-financiero para la adopción del Sistema de Clasificación de Puestos y de Selección de Personal”.¹¹

En la Constitución Política de la República promulgada en 1965, se incorpora un mandato que concede un plazo de dos años para la emisión de una Ley de Servicio Civil que propugne la eficiencia de la función pública y la dignificación del trabajador.

Esta Ley fue sancionada el 2 de mayo de 1968, bajo el Decreto No. 1748 del Congreso de la República y entró en vigencia el 1 de enero de 1969 contemplando los fundamentos y principios filosóficos del sistema, las normas básicas y estructura técnico-administrativa para su funcionamiento, designando a la Oficina Nacional de Servicio Civil como institución responsable de su adecuada aplicación.

¹¹ Oficina Nacional de Servicio Civil, Página web, www.onsec.gob.gt, Antecedentes Históricos.

La Constitución Política de la República vigente desde el 14 de enero de 1986, ratifica a la Ley de Servicio Civil como la normativa fundamental que regula las relaciones entre los servidores públicos y el Estado, exceptuando los casos de aquellas instituciones del Estado que tienen su propio régimen de administración de personal.

2.1.1.2 Modelos de clasificación de puestos en el Servicio Civil guatemalteco

Un puesto representa el conjunto de tareas, atribuciones, responsabilidades y obligaciones que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, que requiere la contratación o nombramiento de una persona para el desempeño del trabajo a realizarse. El puesto no debe confundirse con la persona que lo ocupa, son dos entes distintos e independientes. Las clases de puesto hacen referencia al conjunto de puestos iguales o similares en cuanto a la naturaleza del trabajo, funciones y deberes asignados y la responsabilidad y autoridad. El conjunto de estos puestos puede homologarse con otros conjuntos diferentes en ocupaciones pero similares en lo concerniente a su valor, de tal manera que pueda aplicárseles los mismos requisitos de ingreso y el mismo rango salarial.

La clasificación de puestos es la técnica que mediante análisis y evaluaciones ocupacionales permite agrupar en clases, los puestos iguales o similares y las clases en series de clases y éstas en categorías ocupacionales. El análisis realizado requiere el conocimiento exhaustivo de las ocupaciones y los factores que las integran. Un conjunto de puestos similares o iguales constituyen una clase; un conjunto de clases iguales o similares constituyen una serie de clases; un conjunto de series de clases comprenden una ocupación o grupo de clases y, un grupo de ocupaciones similares constituyen una categoría.

Por otra parte están las especialidades, que constituyen un campo de trabajo en que se enmarcan las tareas específicas de cada puesto, las que de conformidad con su clasificación permiten definir el nivel de educación formal y la experiencia que debe ser

requerida a los aspirantes a ocuparlos por el ejercicio de un oficio, ocupación o disciplina académica.

En términos generales, la base para una estructura sólida de organización y funcionamiento de una entidad, independiente si es del sector público o privado, descansa en la política de salarios observada. Tomando en cuenta lo anterior, la técnica moderna de administración de recursos humanos considera que, tanto la clasificación de puestos y la definición de cada una de sus diversas funciones, así como el análisis y valuación de los diferentes grupos clasificados, y también la evaluación del rendimiento de los empleados y trabajadores, son recursos técnicos que permiten establecer una política correcta sobre sueldos y salarios, lo que da como resultado un pago justo y compensatorio al gran sector de población con ingresos fijos.

Los modelos de clasificación de puestos que ha utilizado el Servicio Civil en Guatemala han sido dos: a) Modelo clásico del Sistema Federal de los Estados Unidos; y, b) Modelo del Sistema Nacional de Servicio Civil de la República de Costa Rica.

El primer modelo fue una adaptación de acuerdo con el esquema utilizado en Puerto Rico. Este inició su aplicación en Guatemala a partir de 1956 pero posteriormente fue desechado debido al desgaste sufrido en la medida que para “administrar los salarios” de los servidores públicos, hubo necesidad de crear clases de puestos “a la medida” para satisfacer requerimientos individuales en la asignación de salarios, ya sea por necesidades del servicio o por cuestiones políticas, lo que originó una anarquía en la administración de salarios.

El segundo modelo, que es una variación del modelo clásico norteamericano, fue implementado en Guatemala en 1989 y 1990, devino del modelo introducido en el Servicio Civil de Costa Rica utilizando el concepto de “clases anchas” que tiene como base las tareas, responsabilidades, requerimientos académicos, técnicos y prácticos, condiciones ambientales y organizacionales, así como las características personales necesarias para el óptimo desempeño de los cargos. Este modelo se distingue porque

da una orientación a los trabajadores con respecto al tipo de tareas que deben realizarse en los distintos puestos, para facilitar así la delegación de funciones y el proceso de supervisión.

Actualmente, la expectativa de vida del modelo de clases anchas ha llegado prácticamente a su fin, por las mismas razones que motivaron la caducidad del primero. Los gobiernos que se sucedieron después de 1990 recurrieron a la modalidad del “Botín Político”, despidiendo a un gran número de servidores públicos y reclutando personal con base al clientelismo político. El régimen del Servicio Civil ha tenido que acomodarse para no caer en total entropía, siendo esta la situación que prevalece en la actualidad, y razón fundamental para emprender la restauración de los subsistemas del régimen y dotarlo de herramientas e instrumentos modernos, que se acoplen con las políticas y programas de desconcentración, descentralización e introducir para el efecto, los cambios pertinentes en la normativa del Servicio Civil, especialmente, la Ley de Servicio Civil.

2.1.1.3 Regímenes salariales del Organismo Ejecutivo

“Salario” es el precio del trabajo de un empleado expresado en unidades monetarias. El Organismo Ejecutivo presenta diversidad de regímenes salariales como consecuencia de su amplia heterogeneidad. Existe un régimen fijado por legislación general como la Ley de Servicio Civil que abarca a la mayoría de Ministerios, Secretarías e instituciones descentralizadas que no tienen su propio régimen de administración de personal.

Existen otros regímenes determinados por leyes específicas como: La Ley de Dignificación del Magisterio Nacional que cubre solamente a los maestros y profesores de los niveles Preprimario, Primario y Educación media; Ley de la Policía Nacional Civil que abarca solamente a los miembros de la Policía Nacional Civil y a la Guardia Penitenciaria; Ley constitutiva del Ejército de Guatemala que cubre a todo el personal militar y la Ley del Servicio Consular y Diplomático que aglutina solamente al personal que presta sus servicios específicamente en las embajadas y consulados.

La amplitud de regímenes salariales complica presentar información precisa acerca del contexto salarial del empleado público al servicio del Organismo Ejecutivo. Además, si a esto se agrega que se trata de información que hace referencia a aspectos monetarios, el acceso a la información se agrava. Afortunadamente, como parte del proceso de modernización de la Administración Pública guatemalteca, existe el sistema de información de “Guatenominas” del Ministerio de Finanzas Públicas; sistema que permite extraer información de carácter general acerca de la situación salarial en las instituciones del Organismo Ejecutivo adscritas a este sistema.

Al respecto, el cuadro 2, muestra la lista de 38 instituciones del Organismo Ejecutivo afiliadas al sistema de “Guatenominas”, a agosto de 2009 (12 Ministerios de Estado, excluido el Ministerio de la Defensa Nacional, 15 Secretarías de la Presidencia de la República y 11 entidades diversas, tales como: consejos, comisiones, Procuraduría, Defensorías, Oficina y Fondos).

Cuadro 2. Instituciones del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala, adscritas al sistema de “Guatenominas”, 2009.

MINISTERIOS DE ESTADO		
1. Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda	5. Agricultura, Ganadería y Alimentación	9. Finanzas Públicas
2. Energía y Minas	6. Gobernación	10. Cultura y Deportes
3. Relaciones Exteriores	7. Ambiente y Recursos Naturales	11. Economía
4. Educación	8. Salud y Asistencia Social	12. Trabajo y Previsión Social
SECRETARÍAS DE ESTADO		
1. Ejecutiva Comisión contra Adicción y Tráfico Ilícito de Drogas	6. Asuntos Administrativos y de Seguridad	11. Obras Sociales de la Esposa del Presidente
2. Análisis Estratégico	7. Planificación y Programación	12. Coordinación Ejecutiva
3. Privada	8. Asuntos Agrarios	13. Comunicación Social
4. Nacional de Ciencia y Tecnología	9. De la Paz	14. Presidencial de la Mujer
5. Bienestar Social	10. General	15. Seguridad Alimentaria y Nutricional
OTRAS INSTITUCIONES		
1. Comisión contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas	5. Autoridad Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Atitlán y su Entorno	9. Comisión Presidencial Coordinadora de Derechos Humanos
2. Autoridad para el Rescate del Lago de Amatitlán	6. Consejo Nacional de Áreas Protegidas	10. Fondo de Desarrollo Indígena
3. Consejo Nacional de la Juventud	7. Defensoría de la Mujer Indígena	11. Fondo Nacional para la Paz
4. Procuraduría General de la Nación	8. Oficina Nacional de Servicio Civil	

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio de Finanzas Públicas, agosto 2009.

Para hablar de administración de salarios es necesario referirse a los puestos de trabajo que les da origen. El cuadro 3, presenta un detalle del número de puestos agrupados por el tipo de puesto para cada una de las instituciones adscritas al sistema de “Guatenominas”. De acuerdo con tales datos, las instituciones más grandes en

cuanto al total de puestos ocupados registrados en dicho sistema, son los Ministerios de: Educación con un 69 por ciento, Gobernación con el 14 por ciento, Salud y Asistencia Social con el 12 por ciento; el resto de Ministerios no logran llegar cada uno ni siquiera al 1 por ciento.

Cuadro 3. Número de puestos de trabajo ocupados por nivel según Instituciones del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala, 2009.

Nombre de la Institución	Administrativo	Directivo	Operativo	Profesional	Técnico	Total
Vicepresidencia de la República	0	14	0	36	19	69
Ministerio de comunicaciones, infraestructura y vivienda	161	141	804	18	285	1,409
Ministerio de agricultura, ganadería y alimentación	73	118	151	21	119	482
Ministerio de ambiente y recursos naturales	0	75	53	57	161	346
Ministerio de cultura y deportes	55	36	277	47	420	835
Ministerio de economía	1	25	29	110	223	388
Ministerio de educación	1,155	101,427	2,207	1,627	8,057	114,473
Ministerio de energía y minas	3	21	50	73	150	297
Ministerio de finanzas públicas	0	46	264	340	473	1,123
Ministerio de gobernación	186	806	503	369	21,392	23,256
Ministerio de relaciones exteriores	25	32	44	56	155	312
Ministerio de salud pública y asistencia social	1,559	108	5,988	1,736	9,726	19,117
Ministerio de trabajo y previsión social	60	32	107	12	383	594
Secretaría de análisis estratégico	0	20	0	60	39	119
Secretaría de asuntos administrativos y de seguridad	17	37	122	53	609	838
Secretaría de asuntos agrarios	0	32	0	21	0	53
Secretaría de bienestar social	1	52	155	47	128	383
Secretaría de comunicación social	0	13	6	8	36	63
Secretaría de coordinación ejecutiva	10	27	24	20	17	98
Secretaría de la paz	1	11	0	9	2	23
Secretaría de obras sociales de la esposa del presidente	0	41	9	31	99	180
Secretaría de planificación y programación	0	36	29	111	65	241
Secretaría de seguridad alimentaria y nutricional	0	32	0	6	6	44
Secretaría ejecutiva comisión contra adicción y tráfico de drogas	0	5	1	8	6	20
Secretaría general	2	19	0	27	12	60
Secretaría nacional de ciencia y tecnología	0	12	5	30	9	56
Secretaría presidencial de la mujer	9	21	6	22	16	74
Secretaría privada de la presidencia	0	11	0	4	10	25
Oficina nacional de servicio civil	3	8	26	59	102	198
Otras instituciones	23	126	294	114	121	678
TOTAL	3,344	103,384	11,154	5,132	42,840	165,854

Fuente: Elaboración propia con base a información de "Guatenominas", Ministerio de Finanzas Públicas, agosto 2009.

Con respecto a las Secretarías, no hay ninguna que represente al menos el 1 por ciento de los puestos registrados en el sistema de "Guatenominas"; las Secretarías

que aparecen con mayor cantidad de puestos son: Asuntos Administrativos y de Seguridad con un 0.51%, Bienestar Social de la Presidencia que representa el 0.23 por ciento y la Secretaría de Planificación y Programación con el 0.15 por ciento.

Con base en un análisis horizontal de las categorías en que se clasifican los puestos de trabajo, resalta que el 62 por ciento está clasificado en el nivel Directivo. Esto es así porque el Ministerio de Educación tiene ubicado en este nivel a los maestros y profesores y muchos de ellos además de ser maestros son Directores de escuela. El 26 por ciento de puestos, están agrupados en el nivel técnico; el 7 por ciento aparece registrado en el nivel operativo; el 3 por ciento está ubicado en el nivel profesional y solamente el 2 por ciento, aparece aglutinado en el nivel administrativo.

Los datos anteriores son preocupantes, especialmente por la errónea clasificación de los Directores de Escuela en el nivel directivo y también por el escaso porcentaje de profesionales que forman parte del Organismo Ejecutivo (OE), lo que contrasta también con el escaso margen porcentual en el que se sitúa el nivel administrativo; la lógica indicaría que si se trata de la Administración Pública, debiera haber un buen número de personal administrativo y si se necesita una Administración Pública eficiente, se debiera tener mayor número de profesionales.

Estaría incompleto el análisis si solo se hablara de puestos de trabajo y no se asociaran con el salario asignado, ya que son dos variables que deben estar íntimamente ligadas; en ese sentido, el cuadro siguiente presenta un detalle de salarios y bonos agrupados por el tipo de puesto para cada una de las instituciones adscritas al sistema de "Guatenominas". Como se puede apreciar, las Instituciones más grandes en cuanto al total de remuneraciones que pagan a sus empleados y empleadas con respecto al total de remuneraciones pagadas, son los Ministerios de: Educación con un 57.21 por ciento; Gobernación con el 18.13% y Salud y Asistencia Social con el 13.93 por ciento, lo que estaría siendo consecuente con lo presentado en el cuadro número 4, es decir las instituciones que tienen mayor cantidad de puestos ocupados son las que también se llevan la mayor parte del total de las remuneraciones mensuales.

**Cuadro 4. Salario base, bonos y remuneración total según Instituciones del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala, 2009.
(Expresado en Quetzales)**

Instituciones	Salario base	Total de bonos	Salario total
Vicepresidencia de la República	489,354	457,165	946,519
Ministerio de comunicaciones, infraestructura y vivienda	4,053,763	2,134,971	6,188,734
Ministerio de agricultura, ganadería y alimentación	2,000,882	1,240,915	3,241,797
Ministerio de ambiente y recursos naturales	2,428,288	686,443	3,114,731
Ministerio de cultura y deportes	1,439,925	1,749,808	3,189,733
Ministerio de economía	1,237,860	1,113,676	2,351,536
Ministerio de educación	208,282,219	92,618,725	300,900,944
Ministerio de energía y minas	1,100,618	892,839	1,993,457
Ministerio de finanzas públicas	3,499,592	5,134,911	8,634,503
Ministerio de gobernación	58,944,313	36,390,316	95,334,629
Ministerio de relaciones exteriores	887,863	1,193,993	2,081,856
Ministerio de salud pública y asistencia social	27,241,344	46,035,211	73,276,555
Ministerio de trabajo y previsión social	1,117,790	965,564	2,083,353
Secretaría de análisis estratégico	772,103	372,795	1,144,898
Secretaría de asuntos administrativos de seguridad	5,816,706	403,889	6,220,595
Secretaría de asuntos agrarios	242,101	205,625	447,726
Secretaría de bienestar social	1,543,418	436,693	1,980,111
Secretaría de comunicación social	248,373	132,958	381,331
Secretaría de coordinación ejecutiva	489,148	120,524	609,672
Secretaría de la paz	391,125	49,896	441,021
Secretaría de obras sociales de la esposa del presidente	759,871	189,222	949,093
Secretaría de planificación y programación	1,369,463	778,511	2,147,974
Secretaría de seguridad alimentaria y nutricional	206,283	88,850	295,133
Secretaría ejecutiva comisión contra adicción y tráfico de drogas	93,591	47,585	141,176
Secretaría general	519,589	243,563	763,152
Secretaría nacional de ciencia y tecnología	279,484	268,597	548,080
Secretaría presidencial de la mujer	498,005	443,698	941,703
Secretaría privada de la presidencia	140,557	58,415	198,972
Oficina nacional de servicio civil	865,662	698,601	1,564,264
Otras instituciones	2,989,262	880,757	3,870,018
Total	Q.329,948,551	Q.196,034,714	Q.525,983,265

Fuente: Elaboración propia con base a información de "Guatenominas", Ministerio de Finanzas Públicas, agosto 2009.

En el cuadro anterior, se aprecia el monto total mensual del salario base, el total de bonos y el salario total asignado por cada institución; se observa que las instituciones que se llevan la mayor parte del total, son los Ministerios de Educación, Gobernación y Salud Pública y Asistencia Social, lo que está directamente relacionado con el número de empleados públicos al servicio en dichos Ministerios; es obvio que son los Ministerios que están a cargo de los servicios esenciales como la Educación, Seguridad y Salud y por lo tanto se justifica que tengan el salario total mas alto.

Con respecto al peso porcentual que tienen los bonos en la remuneración total, vale la pena resaltar que en los Ministerios de: Salud Pública y Asistencia Social, Finanzas Públicas, Relaciones Exteriores y Cultura y Deportes, los bonos representan más de la mitad del salario total, representando el 62.82%, 59.47%, 57.35% y el 54.68 por ciento respectivamente, lo que estaría contraviniendo la ley de unificación salarial y creando una confusión salarial que podría estar escondiendo inequidades. El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales es el que tiene un porcentaje más bajo en bonos con respecto al salario total ya que este es apenas del 22.04%.

Con relación a las Secretarías, resalta el hecho de que en ninguna de ellas, el monto asignado a los bonos rebasa al salario base. Las Secretarías que tienen una proporción más alta pero sin rebasar la mitad del salario total, son en su orden: Ciencia y Tecnología con un 49.01 por ciento; Secretaría Presidencial de la Mujer con el 47.12% y la Secretaría de Asuntos Agrarios con un 45.93 por ciento. La Secretaría que tiene la proporción más baja en lo que a bonos se refiere es la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad con apenas el 6.49% en bonos con respecto al salario total.

Para definir la estructura salarial dentro de las instituciones del OE que operan bajo la normativa de la Ley de Servicio Civil, existen ciertas normas y procedimientos que deben observarse y que regulan los procesos de contratación y fijación de salarios para el personal que labora dentro de ellas.

2.1.1.4 Normas y procedimientos salariales actuales

Las normas son reglas escritas y de observancia general que regulan el comportamiento interno (mecanismos, instrumentos, componentes e integrantes) de una organización así como sus relaciones con el medio ambiente. Los procedimientos constituyen el conjunto de actividades relacionadas con un mismo fin, que con base en las normas, políticas y medios aplicables, describen en forma escrita y gráfica, el

método, secuencia, enlaces, participantes y responsables necesarios para la realización de dichas actividades.

Toda normativa está sujeta a clasificación. En la Administración Pública de Guatemala la normativa legal sigue el siguiente ordenamiento: Constitución y leyes constitucionales; leyes ordinarias; acuerdos gubernativos y resoluciones, circulares y memorándums. La normativa legal básica que se relaciona directamente con el Servicio Civil guatemalteco, es la siguiente:

2.1.1.4.1 Normativa constitucional

La Constitución Política de la República de Guatemala, en los artículos del 107 al 117, establece que los trabajadores del Estado están al servicio de la Administración Pública y nunca al servicio de algún partido político, grupo u organización. Indica que las relaciones de trabajo del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con el personal a su servicio, se rige por la Ley de Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias.

Debe hacerse notar que la Constitución utiliza el término “*trabajadores*” *del Estado* y que el resto de la normativa debiera ajustarse a este término constitucional, lo cual no se hace. Cuando la Constitución da una determinada denominación, ésta debe imponerse sin que pueda variarla ninguna autoridad; en cierta forma, la variación supone una modificación constitucional improcedente.¹²

El artículo 107 al establecer que los trabajadores del Estado están al servicio de la Administración Pública los obliga al principio weberiano de neutralidad e imparcialidad en función del bien común o bienestar general.

¹² Jorge Mario Castillo Gonzales. “Constitución Política de la República de Guatemala”. Comentarios, explicaciones, interpretación jurídica, documentos de apoyo, opiniones y sentencias de la Corte de Constitucionalidad. p. 172.

2.1.1.4.2 Normativa legal ordinaria

La principal normativa legal ordinaria sobre la que descansa la administración de los salarios en el Organismo Ejecutivo, está contenida en la Ley de Servicio Civil y su reglamento y en la Ley de Salarios de la Administración Pública. De carácter complementario se encuentra el Código de Trabajo, la Ley de Consolidación Salarial y otras leyes relacionadas.

a) Ley de Servicio Civil:

Decreto 1748 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 23 de mayo de 1968 y vigente a partir del 1 de enero de 1969. El propósito general de esta ley es “regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores con el fin de garantizar su eficiencia, asegurar a los mismos justicia y estímulo en su trabajo, y establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal”¹³. El artículo 21, indica que “La oficina Nacional de Servicio Civil es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de esta ley. Debe estar integrada por un Director y Subdirector y por el demás personal indispensable para su funcionamiento y ejecutividad en todo el territorio de la República. Puede, a juicio del Presidente de la República, crear oficinas regionales dependientes de la Oficina”.

En esta Ley, se clasifican los puestos de trabajo en el servicio del Estado como: Servicio Exento, Servicio sin Oposición y Servicio por Oposición, indicando que los puestos clasificados en el Servicio Exento no están sujetos a las disposiciones de la Ley de Servicio Civil (Ministros, Viceministros, miembros de los cuerpos de seguridad, no más de diez funcionarios o servidores públicos en cada Ministerio de Estado, cuyas funciones sean clasificadas de confianza por los titulares correspondientes y demás funcionarios nombrados por el Presidente Constitucional de la República); en el Servicio Sin Oposición están comprendidos los puestos de asesores técnicos, asesores jurídicos y directores de hospitales que están sujetos a todas las disposiciones de la ley de Servicio Civil, menos a aquellas que se refieren a nombramiento y a despido y por último, el Servicio Por Oposición que incluye a los puestos no comprendidos en los

¹³ Congreso Nacional de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, decreto 1748, artículo número 2

Servicios Exentos y Sin Oposición que aparezcan específicamente en el Sistema de clasificación de Puestos del Servicio por Oposición que establece esta ley.

La Ley de Servicio Civil regula también, lo concerniente a los exámenes y ejecución de pruebas para el ingreso y ascenso de las personas al servicio del Organismo Ejecutivo; nombramientos para vacantes y certificación de elegibles; períodos de prueba; ascensos y promociones; permutas y traslados; derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos.

El artículo 71 establece que “en consulta con el Ministerio de Finanzas Públicas y con las respectivas autoridades nominadoras, el director de la Oficina Nacional de Servicio Civil, elaborará y someterá a la consideración del Presidente de la República, un plan de salarios para los empleados y funcionarios comprendidos en los Servicios por Oposición y sin Oposición, para lo cual el Director formulará una escala por cada clase de puestos, que comprenderá remuneraciones mínimas y máximas, y las intermedias que se estime apropiadas. Para el cumplimiento de esta disposición, el Director debe tomar en consideración los requisitos de las clases de puestos establecidos en el Plan de Clasificación, los niveles de salario prevalecientes en las entidades autónomas, semiautónomas y descentralizadas, y en las empresas particulares; las posibilidades de la administración y todas las demás condiciones y circunstancias pertinentes. El Director debe revisar el plan de salarios, por lo menos cada cuatro años para determinar si amerita cualquier tipo de modificación”.

b) Ley de Salarios de la Administración Pública:

Decreto No. 11-73 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 7 de marzo de 1973, en vigencia a partir del 1 de julio de 1973. “Esta ley establece un sistema de remuneración justa y decorosa para los servidores públicos, con el fin de propiciar la eficiencia de la Administración Pública y garantizar el cumplimiento del

principio constitucional de igual salario por igual trabajo, prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad”¹⁴.

El artículo 5, expresa que “para los efectos de la asignación de salarios a las clases de puestos comprendidos en los servicios por oposición y sin oposición que regula la ley de Servicio Civil, la escala de salarios debe ser revisada anualmente por la ONSEC y el Ministerio de Finanzas Públicas a través de la Dirección Técnica del Presupuesto, quienes en base al costo de vida, condiciones pertinentes a la clasificación de puestos y administración de salarios en el Sector Público y a la disponibilidad financiera del Estado, someterá la Nueva Escala a consideración del Presidente de la República para que, en Consejo de Ministros promulgue el respectivo Acuerdo Gubernativo para el Ejercicio Fiscal que corresponda”.

La promoción salarial se encuentra normada por el artículo 9, indicando que “se considera promoción salarial al acto por el cual se asigna a un servidor público el paso salarial inmediato superior al que se encuentre devengando, dentro de la serie que corresponda a la clase de puestos que desempeñe. Las promociones salariales se concederán sobre la base de concurso de méritos en el servicio a los servidores públicos que desempeñen cargos comprendidos en una misma clase de puestos durante dos años consecutivos, cuando reciban calificaciones satisfactorias de conformidad con el sistema que establezca la Oficina Nacional de Servicio Civil.

c) Código de Trabajo:

Decreto número 1441 del Congreso de la República del 29 de abril de 1961 y sus reformas. Esta Ley regula los derechos de patronos y trabajadores de la iniciativa privada. En esta ley se establecen normas referentes a la contratación de personal incluyendo: contratos, salarios, jornadas de trabajo, contratación de personal extranjero, prestaciones y beneficios, obligaciones del patrono y lo relativo a los sindicatos. Modificado parcialmente por Decreto 18-2001 del Congreso de la República,

¹⁴ Congreso Nacional de la República de Guatemala, Ley de Salarios de la Administración Pública, decreto 11-73, artículo 1, Objeto de la Ley.

el 23 de mayo del 2001. Se hace referencia a esta Ley, porque las disposiciones contenidas en ese Código se aplican supletoriamente para los trabajadores del Estado.

d) Ley Orgánica del Servicio Diplomático de Guatemala:

Decreto Ley No. 148, publicado en el Diario Oficial el 26 de diciembre de 1963 y en vigencia el 25 de enero de 1964. El objeto de esta ley promulgar que el Servicio Diplomático de Guatemala tiene a su cargo los intereses y la representación internacional de la República en el extranjero y crear la carrera diplomática.

e) Ley del Organismo Ejecutivo:

Decreto 114-97 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 12 de diciembre de 1997 y en vigencia a los ocho días de su publicación en el diario oficial. Esta ley desarrolla los preceptos constitucionales sobre la organización, atribución y funcionamiento del Organismo Ejecutivo.

f) Ley de Consolidación Salarial:

Decreto Número 81-95 del Congreso de la República, publicado en el Diario Oficial el 4 de diciembre de 1995 y en vigencia el día de su publicación. Con esta ley se consolidan al salario o sueldo de los servidores públicos, la Bonificación de Emergencia, Bono de Transporte, Bono de Antigüedad, Bono por Riesgo, Bono por Responsabilidad de Tránsito Aéreo, Bonificación Profesional y cualquier otro bono que el trabajador perciba.

g) Incremento a Bono Salarial Trabajadores Organismo Ejecutivo, Pensionados y Bono Salarial Trabajadores de Entidades Descentralizadas y Autónomas:

Decreto 37-2001 del Congreso de la República. Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país una bonificación incentivo de Q.250.00 mensuales. Se incrementa en la cantidad de Q.50.00 la bonificación mensual a favor de todos los trabajadores del Organismo Ejecutivo y de los pensionados. Se crea una bonificación mensual de Q.250.00 para todos los trabajadores de las entidades descentralizadas y autónomas presupuestados con cargo a los renglones 011

“Personal Permanente”, 021 “Personal Supernumerario”, 022 “Personal por Contrato” y 031 “Jornales”.

2.1.1.4.3 Normativa reglamentaria

La normativa de carácter reglamentario sobre los salarios de la Administración Pública se expone en los acuerdos gubernativos números 18-98, 448-2008 y 185-2008 que respectivamente, aprueban el “Reglamento de la Ley de Servicio Civil”, “Plan Anual de Salarios y Otras Asignaciones Monetarias” y las “Normas para regular la aplicación de la política que, en materia de recursos humanos se debe implementar en la Administración Pública”.

a) Reglamento de la Ley del Servicio Civil:

Acuerdo Gubernativo 18-98 de la Presidencia de la República, publicado en el Diario Oficial el 30 de enero de 1998. Este reglamento desarrolla toda la normativa expresada en la Ley de Servicio Civil. Se establecen los procedimientos en materia de clasificación de puestos, administración de salarios, nombramientos y acciones de personal, reclutamiento y selección de personal.

b) Plan Anual de Salarios y Otras Asignaciones Monetarias:

El Plan Anual de Salarios es aprobado cada año por medio de un acuerdo gubernativo en Consejo de Ministros a solicitud expresa de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Este acuerdo, aprueba el Plan Anual de Salarios y la escala de salarios iniciales y otras asignaciones monetarias para las clases de puestos comprendidas en el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo. Para el 2009, rige lo expresado en el Acuerdo Gubernativo número 448-2008, publicado el 31 de diciembre del año 2008, que aprueba la Escala Salarial que se estructura de la manera siguiente:

Cuadro 5. Salarios asignados a cada clase de puesto del Organismo Ejecutivo, según serie. (Salarios en Quetzales)

1. Serie Operativa			2. Serie Especializada		
1020	Trabajador Operativo II	Q1,039	2010	Trabajador Especializado I	Q1,105
1030	Trabajador Operativo III	1,074	2020	Trabajador Especializado II	1,135
1040	Trabajador Operativo IV	1,105	2030	Trabajador Especializado III	1,168
1060	Trabajador Operativo Jefe I	1,135	3060	Trabajador Especializado Jefe I	1,246
1070	Trabajador Operativo Jefe II	1,168	2070	Trabajador Especializado Jefe II	1,324
3. Serie Oficina			4. Serie Técnico Artística		
6010	Oficinista I	Q1,128	7010	Técnico Artístico I	Q1,223
6020	Oficinista II	1,159	7020	Técnico Artístico II	1,350
6030	Oficinista III	1,192	7030	Técnico Artístico III	1,476
6040	Oficinista IV	1,253	7060	Jefe Técnico Artístico I	1,634
6060	Secretario Oficinista	1,192	7070	Jefe Técnico Artístico II	1,792
6090	Secretario Ejecutivo I	1,286	5. Serie Técnica		
6100	Secretario Ejecutivo II	1,381	3010	Técnico I	Q1,302
6200	Secretario Ejecutivo III	1,460	3020	Técnico II	1,381
6210	Secretario Ejecutivo IV	1,555	3030	Técnico III	1,460
6220	Secretario Ejecutivo V	1,682	3060	Jefe Técnico I	1,555
6230	Secretario Ejecutivo Ministerial I	1,808	3070	Jefe Técnico II	1,649
6240	Secretario Ejecutivo Ministerial II	1,966	7. Serie Técnico Profesional		
6. Serie Paramédica			4010	Técnico Profesional I	Q1,575
9540	Paramédico I	Q1,302	4020	Técnico Profesional II	1,701
9550	Paramédico II	1,381	4030	Técnico Profesional II	1,831
9560	Paramédico III	1,555	4060	Jefe Técnico Profesional I	1,991
9570	Paramédico IV	1,682	4070	Jefe Técnico Profesional II	2,152
9590	Paramédico Jefe I	1,808	4080	Jefe Técnico Profesional III	2,315
9610	Paramédico Jefe II	1,966	9. Serie Informática		
9620	Paramédico Jefe III	2,125	4110	Técnico en Informática I	Q1,698
8. Serie Asistencia Profesional			4120	Técnico en Informática II	1,962
9710	Asistente Profesional I	Q1,960	4210	Técnico Profesional en Informática I	2,094
9720	Asistente Profesional II	2,120	4220	Técnico Profesional en Informática II	2,490
9730	Asistente Profesional III	2,281	4230	Técnico Profesional en Informática III	2,754
9740	Asistente Profesional IV	2,441	4240	Técnico Profesional en Informática IV	3,150
9760	Asistente Profesional Jefe	2,604	4250	Jefe Técnico Profesional en Informática	3,559
10. Serie Profesional			11. Serie Asesoría Profesional Especializada		
5010	Profesional I	Q3,295	9810	Asesor Profesional Especializado I	Q5,373
5020	Profesional II	3,525	9820	Asesor Profesional Especializado II	5,835
5030	Profesional III	3,757	9830	Asesor Profesional Especializado III	6,297
5060	Profesional Jefe I	3,987			
5070	Profesional Jefe II	4,219	9840	Asesor Profesional Especializado IV	6,759
5080	Profesional Jefe III	4,449	12. Serie Ejecutiva		
8010	Subdirector Técnico I	Q5,011	8060	Director Técnico I	Q6,463
8020	Subdirector Técnico II	5,539	8070	Director Técnico II	6,925
8030	Subdirector Técnico III	6,067	8080	Director Técnico III	7,387

Fuente: Acuerdo Gubernativo número 448-2008, publicado el 31 de diciembre del año 2008.

En el artículo 3 de este mismo acuerdo gubernativo, se indica que “corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil asignar, modificar o dejar sin efecto la aplicación de bonos y cualquier otro beneficio monetario a los puestos de la Presidencia y Vicepresidencia de la República, Ministerios, Secretarías, dependencias e instituciones del Organismo Ejecutivo, así como las entidades descentralizadas o autónomas cubiertas por la Ley de Servicio Civil, conforme a las escalas respectivas”.

Sigue indicando el artículo 3, que “asimismo a la Oficina Nacional de Servicio Civil le corresponde asignar, modificar o dejar sin efecto los montos que se fijen en concepto de complemento personal al salario, a los servidores públicos que ocupan puestos en la Presidencia y Vicepresidencia de la República, Ministerios, Secretarías, dependencias e instituciones del Organismo Ejecutivo, así como las entidades descentralizadas o autónomas del Estado. La autoridad nominadora si así lo estima conveniente, y con fundamento en los informes de desempeño de los servidores públicos, presentados por sus jefes inmediatos, podrá solicitar la asignación de complemento personal al salario, cuando el servidor que ingrese al Sector Público ha cumplido seis (6) meses de servicio para los servidores de nuevo ingreso y tres (3) meses en los casos de ascenso, cuya relación inicia a partir de la fecha de toma de posesión del cargo siempre y cuando la respectiva calificación del desempeño sea satisfactoria, demuestre idoneidad y otras cualidades requeridas por el puesto”.

Con respecto a la asignación de bono extraordinario, el mismo artículo 3 expresa que “este se podrá asignar solamente una vez al año y para su justificación deberá de tomarse en cuenta la ejecución presupuestaria de la institución y los avances en el Plan Operativo Anual”.

El artículo 3 dice también que “todas las acciones descritas deberán contar con la opinión financiera favorable de la Dirección Técnica de Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas , para lo cual debe entenderse como bono, complemento personal al salario y cualquier otro beneficio monetario, aquellas cantidades adicionales al salario inicial que se fijen por causas legales y técnicas plenamente justificadas por la Autoridad Nominadora correspondiente, a través de los estudios pertinentes, los cuales deben adjuntarse al expediente al iniciar el trámite respectivo.

Los demás artículos del acuerdo 448-2008 se refieren entre otras cosas a: aprobación de los rangos salariales para los renglones 021 y 22, ejecución de estudios técnicos para las Entidades Descentralizadas y Autónomas que cuentan con disposiciones propias en materia de clasificación de puestos y administración de

salarios, emisión de acuerdos internos para la administración de los bonos o cualquier otro beneficio monetario, creación o traslado presupuestario como una función exclusiva de ONSEC, desconcentración de funciones con la creación de las unidades tipo de recursos humanos, revisión de la escala salarial por parte de ONSEC, obligación de las autoridades nominadoras para proporcionar información a ONSEC y lo relacionado con las personas contratadas bajo el renglón 029.

c) Normas para la política de recursos humanos en la Administración Pública:

Acuerdo gubernativo No. 185-2008 publicado el 7 de julio de 2008. En sus considerandos se refiere a que “la gestión pública debe orientar sus acciones hacia el establecimiento de una organización flexible y desconcentrada, enfocada a obtener resultados inmediatos; capaz de rescatar el concepto de servidor público como un valor social y, encaminado a instituir un marco de paridad e igualdad entre la administración y las personas; que para el logro de tales fines, se hace necesario definir plenamente la política de Recursos Humanos a implementar en la Administración Pública”.

El articulado del acuerdo 185-2008, se relaciona principalmente con: La declaración de políticas administrativas, mención del gobierno electrónico, obligatoriedad de realizar estudios técnicos para la aplicación de un plan de clasificación de puestos y salarios para las entidades que no tienen su propio régimen de administración de recursos humanos, y la actualización y/o modificación del reglamento de la ley de Servicio Civil a efecto de que sea congruente con la nueva visión gubernamental, responsabilizando a la ONSEC, a presentar los proyectos que permitan materializar dicha acción.

2.1.1.4.4 Resoluciones

En este nivel, que es el de menor grado en la normativa expuesta, se encuentra la resolución conjunta entre la Oficina Nacional de Servicio Civil y la Dirección Técnica de Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas de fecha 4 de diciembre de 2006, que “aprueba la escala que contiene los rangos mínimos y máximos que pueden

asignarse de acuerdo con la ley, en concepto de bono monetario y complemento personal al salario”, la que se describe así:

Resolución conjunta ONSEC y DTP:

Firmada el 4 de diciembre de 2006, hace referencia al Acuerdo Gubernativo No. 715-2005, específicamente al artículo 3 indicando que “las cantidades que se asignen en concepto de complemento personal al salario y bono monetario, deberán enmarcarse en los montos establecidos en la Resolución dictada en forma conjunta por la Dirección Técnica de Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas y la Oficina Nacional de Servicio Civil”.

El artículo 1 de esta resolución, aprueba la escala que contiene los rangos mínimos y máximos que pueden asignarse de acuerdo con la Ley, en concepto de Bono Monetario y Complemento Personal al Salario, en la siguiente forma:

Cuadro 6. Escala de bonos monetarios y complemento personal al salario de trabajadores del Organismo Ejecutivo

SERIES	RANGOS	
	Mínimo en Quetzales	Máximo en Quetzales
Operativa	275.00	1,600.00
Especializada	275.00	1,700.00
Oficina	300.00	1,800.00
Técnica	300.00	1,900.00
Técnica Artística	300.00	1,900.00
Técnica Profesional	300.00	2,000.00
Paramédica	400.00	1,900.00
Asistencia Profesional	400.00	2,100.00
Informática	400.00	2,200.00
Seguridad	450.00	2,200.00
Profesional	500.00	3,000.00
Asesoría Profesional Especializada	700.00	5,000.00
Ejecutiva	1,000.00	6,000.00

Fuente: Artículo 1, resolución conjunta ONSEC-DTP firmada el 4 de diciembre del año 2006.

La resolución se complementa con tres artículos más, en los cuales se indica que: La asignación de beneficios monetarios debe responder a la aplicación de factores

intrínsecos y extrínsecos de los puestos y de las personas que las ocupan, para la aprobación de dichos emolumentos se debe tomar en consideración, la capacidad financiera de las instituciones y se le asigna a la Oficina Nacional de Servicio Civil, establecer criterios técnicos que justifiquen los montos a asignar.

2.1.1.5 Descripción estadística de la estructura salarial actual

Antes de describir estadísticamente la estructura salarial actual de los servidores públicos al servicio del Organismo Ejecutivo, se hace indispensable conocer la estructura del salario pensando exclusivamente en un salario mensual normal o permanente, es decir, quitando aquellos componentes anuales como el aguinaldo, bono 14 y bono vacacional.

2.1.1.5.1 Estructura del salario bajo el renglón presupuestario 011 y 022

Buscando información en el sistema “guatenominas”, se ha construido el cuadro número 7, que muestra que la estructura de un salario comprendido en el renglón presupuestario ‘011’, puede estar integrada por: Salario base + bonos + complemento personal + gastos de representación; el apartado de bonos puede albergar hasta un máximo de 5 diferentes, tal es el caso de la Secretaría de Bienestar Social, el Ministerio de Energía y Minas (MEM) y ONSEC.

En la Secretaría de Comunicación Social, en la Secretaría de Planificación y Programación (SEGEPLAN), en el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) y en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), el máximo de bonos distintos que se han asignado llega hasta 4.

Con respecto al renglón presupuestario ‘022’ presentado en el cuadro 7, la estructura es bastante similar a la del renglón presupuestario 011, especialmente en el MINFIN y SEGEPLAN en donde la misma clase de bonos que se asignan al renglón 011 (a excepción de los gastos de representación), se asignan al renglón ‘022’ lo que contrasta con el resto de instituciones en donde la situación es diferente, ya que en el renglón presupuestario 022, solamente se asignan los bonos que tienen que ver con

alguna normativa específica como la Bonificación Profesional y el Bono que se otorga por el Acuerdo Gubernativo 66-2000, no incluyendo los bonos especiales o específicos para cada Institución ni los bonos que van dirigidos a las personas como el complemento personal al salario.

Cuadro 7. Descripción de los componentes que conforman el salario del servidor público, según si se tienen o no se tienen, en las instituciones estudiadas.

Descripción del componente del salario	MINISTERIOS			SECRETARIAS			Oficina Nacional de Servicio Civil
	Agricultura Ganadería y Alimentación	Energía y Minas	Finanzas Públicas	Bienestar Social	Comunicación Social	Planificación y Programación	
REGLON PRESUPUESTARIO '011'							
Salario Base	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bonificación Profesional	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bono Acuerdo Gubernativo 66-2000	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bono de Antigüedad	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Complemento personal al salario	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bono Monetario Específico	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Gastos de Representación	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bono contrib s de la niñez y juventud	No	No	No	SI	No	No	No
Bono de alimentación Mem 011 y 022	No	Si	No	No	No	No	No
Bono responsabilidad admón. del R.H.	No	No	No	No	No	No	SI
REGLON PRESUPUESTARIO '022'							
Salario Base	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bonificación Profesional	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bono Acuerdo Gubernativo 66-2000	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bono Monetario Específico	Si	No	Si	No	No	Si	Si
Complemento personal al salario del personal temporal	No	No	Si	No	No	Si	No
Complemento por antigüedad al personal temporal	No	No	Si	No	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia con base a información de "Guatenominas", Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Los datos del cuadro anterior, dan lugar a pensar que en las instituciones de la muestra estudiada, exceptuando al MINFIN y SEGEPLAN y a los puestos de Directivos, se tiene mayor prerrogativa el laborar en el renglón presupuestario 011 que en el renglón presupuestario 022, ya que las posibilidades de obtener un mejor salario son más altas.

2.1.1.5.2 Distribución de servidores públicos según componentes salariales

Tomando en cuenta la cantidad de componentes del salario en las instituciones estudiadas, se ha elaborado el cuadro siguiente, que muestra la proporción de servidores públicos por institución y el total de componentes que tienen en su salario, clasificado por número de componentes además del salario base y el nombre de la institución:

Cuadro 8. Distribución porcentual de los servidores públicos por instituciones, según número de componentes que tienen en su salario.

Número de componentes del salario además del salario base	MINISTERIOS			SECRETARIAS			Oficina Nacional de Servicio Civil
	Agricultura Ganadería y Alimentación	Energía y Minas	Finanzas Públicas	Bienestar Social	Comunicación Social	Planificación y Programación	
Un componente	10.84			7.61	14.28	1.23	0.95
Dos componentes	31.54	1.00	1.32	44.16	23.81	30.61	3.77
Tres componentes	57.29	11.37	38.62	43.66	31.75	35.10	3.77
Cuatro componentes	0.33	29.90	57.94	4.57	30.16	33.06	21.23
Cinco componentes		57.40	2.12				69.34
Seis componentes		0.33					0.94
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con base a información de "Guatenominas", Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Como se aprecia en el cuadro anterior, las instituciones que tienen mayor cantidad de componentes en su salario, son el MEM y ONSEC lo que contrasta con el escaso porcentaje de trabajadores que alcanza el máximo de componentes, como lo es el de 0.33 en el caso de Energía y Minas y el 0.94% para ONSEC. Estas mismas Instituciones son las que alcanzan una mayor proporción de trabajadores a un salario integrado con mas componentes ya que en el Ministerio de Energía y Minas un 57.40% de sus empleados alcanza un salario integrado por cinco componentes, igual situación

ocurre con los empleados de la Oficina Nacional de Servicio Civil en la cual un 69.34 por ciento de sus servidores públicos tiene un salario conformado por cinco componentes, lo que a la postre significa un mayor y mejor salario comparativamente en relación a las demás Instituciones.

El cuadro número 8, muestra también que en el MAGA un 57.20% de sus servidores públicos, alcanza un salario integrado por tres componentes; en el MINFIN un 57.94 por ciento de sus empleados(as) tiene un salario conformado por 4 componentes; la lógica que se quiere demostrar con esto, es que a mayor número de componentes que tenga el salario, mayor será la remuneración obtenida, ya que todos esos componentes tienen una cantidad monetaria que por supuesto se suma a la remuneración total percibida.

Para finalizar con esta parte del análisis resalta que las Secretarías presentan la misma cantidad de componentes, es decir un máximo de cuatro.

2.1.1.5.3 Puestos por institución según serie de puestos

Los puestos del Organismo Ejecutivo se agrupan en series de puestos tal y como lo muestra el cuadro número 9. Como se puede observar en dicho cuadro, las instituciones mas ejecutivas de la muestra estudiada, son el MAGA y SEGEPLAN con un 10 y 9.13 por ciento respectivamente; las instituciones que tienen una mayor proporción de empleados clasificados en la serie técnica son el MAGA y la Secretaría de Comunicación Social con un 22.5% y 16.39% respectivamente.

En la serie “de Oficina” las instituciones con mayores proporciones son en su orden: el MAGA con un 15.63%, SEGEPLAN con un 12.03%, el Ministerio de Energía y Minas con el 10.77% y ONSEC con un 10.34%; con relación a las proporciones en la serie “operativa”, el MAGA aparece nuevamente con la mayor proporción (29.58%), le sigue muy de cerca la Secretaría de Bienestar Social con un 21.07%.

Cuadro 9. Distribución porcentual del número de puestos por institución estudiada, según series de clasificación de puestos.

SERIES DE CLASIFICACION DE PUESTOS	MINISTERIOS DE ESTADO			Oficina Nacional de Servicio Civil	SECRETARIAS DE LA PRESIDENCIA			Total
	Agricultura, Ganadería y Alimentación	Energía y Minas	Finanzas Públicas		Bienestar Social	Comunicación Social	Planificación y Programación	
CONDUCCION SUPERIOR	1.04	1.01	0.53	0.99	1.02	3.28	0.83	0.86
EJECUTIVA	10.00	3.03	3.55	0.00	1.78	1.64	9.13	4.53
ASESORIA PROFESIONAL ESPECIALIZADA	0.00	14.48	21.54	14.29	4.82	0.00	43.98	15.69
PROFESIONAL	4.38	10.10	8.87	15.76	8.63	13.11	2.49	8.24
ASISTENCIA PROFESIONAL	0.00	28.28	24.91	25.62	24.37	36.07	5.39	19.54
INFORMATICA	0.00	2.69	3.37	7.39	1.27	3.28	8.71	3.17
PARAMEDICA	0.00	0.34	0.35	0.00	0.25	0.00	0.00	0.21
TECNICA	22.50	5.39	3.81	8.87	3.05	16.39	0.41	7.42
TECNICA ARTISTICA	0.00	0.00	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29
TECNICO PROFESIONAL	1.67	4.38	5.76	0.49	0.00	0.00	0.00	3.10
OFICINA	15.63	10.77	3.19	10.34	3.55	1.64	12.03	7.42
ESPECIALIZADA	2.08	11.11	12.23	3.45	18.53	0.00	1.66	9.45
OPERATIVA	29.58	5.72	11.17	9.85	21.07	9.84	10.79	14.98
PERSONAL DIRECTIVO 022	13.13	2.69	0.00	2.96	11.68	14.75	4.56	5.10
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

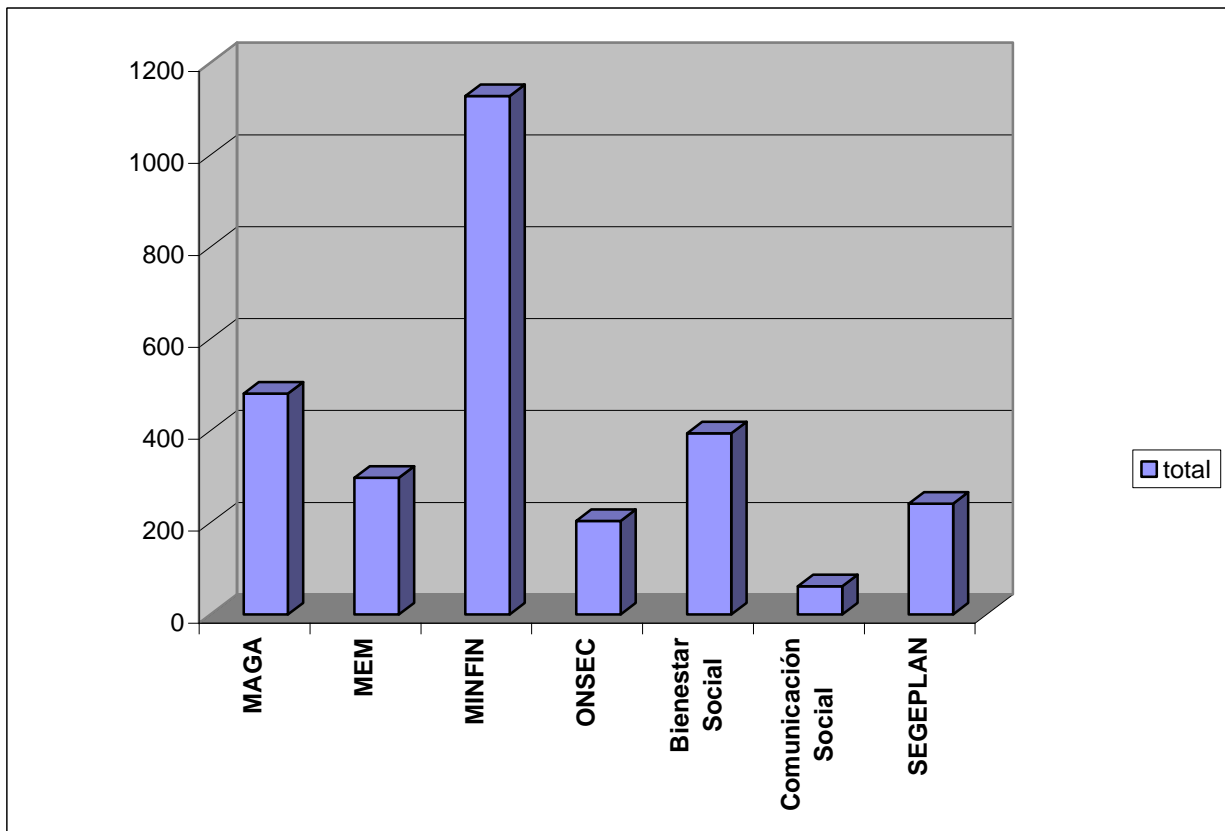
Fuente: Elaboración propia con base a información de "Guatenominas", Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

2.1.1.5.4 Distribución de los empleados por renglón presupuestario 011 y 022

Para tener una idea acerca de la totalidad servidores públicos al servicio de las instituciones, se presenta la gráfica número 1, que incluye el número de servidores públicos contratados bajo los renglones presupuestarios '011' (personal permanente) y '022' personal temporal en las instituciones que forman parte de la muestra estudiada.

La gráfica siguiente, muestra que la institución más grande con respecto al número de empleados y empleadas contratados bajo los renglones presupuestarios '011' y '022' es el MINFIN, y la institución que tiene la menor cantidad es la Secretaria de Comunicación Social. Aquí hay que hacer notar que en la nómina no aparecen todos los renglones presupuestarios (021, 031 y 029), ya que algunos de ellos no forman parte del sistema y otros se operan por aparte.

Gráfica 1. Distribución del número de empleados y empleadas en el renglón '011' y '022', según instituciones seleccionadas.



Fuente: Elaboración propia con base a información de "Guatenominas", Ministerio de Finanzas Públicas, agosto 2009.

2.1.1.5.5 Análisis salarial de puestos específicos para la muestra de instituciones

Para seguir con la descripción salarial y tratando de presentar datos que den respuesta a las variables que conforman la hipótesis relacionada con la pregunta: ¿Existe inequidad en la asignación de salarios del Organismo Ejecutivo?, se han construido los cuadros siguientes que muestran en términos generales, la composición salarial para una clase específica de puesto dentro de cada una de las instituciones que conforman la muestra que se está estudiando:

Cuadro 10. Detalle salarial en quetzales de la clase de puesto “Trabajador Especializado I”, según la Secretaría de Bienestar Social

Nombre de especialidad	Perfil	fecha ingreso	Salario base pagado	Bonificación específica de secretarías	bono acuerdo gubernativo 662000	bono contribuciones de la niñez y la juventud	bono de antigüedad	complemento personal al salario personal permanente	Remuneración total
Conserjería	Cocinera		1,105	0	250	450	50	0	1,855
Conserjería	Cocinera	01/01/1999	1,105	0	250	450	50	0	1,855
Conserjería	Cocinera	01/01/1999	1,105	0	250	450	50	0	1,855
Conserjería	Cocinera	01/01/1999	1,105	0	250	450	50	0	1,855
Conducción de vehículos	Piloto	01/01/2000	1,105	407	250	0	35	400	2,197
Conducción de vehículos	Piloto	01/01/2000	1,105	407	250	0	35	400	2,197
Conducción de vehículos	Piloto	01/07/2000	1,105	407	250	0	35	400	2,197
Conducción de vehículos	Piloto	01/07/2000	1,105	0	250	407	35	400	2,197
Conducción de vehículos	Piloto	01/07/2000	1,105	407	250	0	50	400	2,212
Conserjería	cocinera	01/01/2003	1,105	0	250	450	35	0	1,840
Conducción de vehículos	Piloto	01/02/2008	1,105	407	250	0	0	0	1,762

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Como se puede ver en el cuadro anterior, esta clase de puesto aglutina a actividades operativas conocidas con el nombre de especialidades (conserjería y conducción de vehículos) cuyo perfil esta dado por las ocupaciones de cocinera y piloto. También se puede apreciar en el cuadro anterior, que las remuneraciones totales no son equitativas pese a que se refieren a una misma clase de puesto contenida en la serie especializada y específicamente en la clase de puesto “trabajador especializado I”.

Cualquiera que tenga acceso a esta información, puede preguntarse y ¿Por qué razón hay diferencia en las remuneraciones totales?; la respuesta la proporciona el mismo cuadro, si se analiza un poco mas despacio los datos que se presentan, se observará que la diferencia entre cocineras y pilotos, está en el bono conocido como “complemento personal al salario, personal permanente” en el cual a los pilotos se les ha asignado un complemento de Q.400.00 y a las cocineras no, lo que a la postre hará la diferencia en la remuneración total.

Las diferencias salariales en la Secretaría de Bienestar Social no terminan allí, hay diferencias aun en los mismos perfiles y ocupaciones, es decir al interior de la especialidad “conducción de vehículos”, tal y como lo muestra el cuadro anterior, en donde claramente se observa que hay un puesto que no tiene asignado el “complemento personal al salario” lo que hace al final tener un salario menor que el resto de sus propios compañeros y aquí podría surgir otra interrogante, ¿Por qué razón hay diferencia salarial entre los mismas especialidades y perfiles, si se supone que hacen exactamente la misma actividad?.

La respuesta a la interrogante anterior, pudiera tener por lo menos dos posibilidades de respuesta, veamos: el puesto que no tiene el “complemento personal al salario”, tiene una fecha de ingreso mas nueva (febrero 2008) que la del resto de puestos (enero y julio de 2000), bien pudiera pensarse que la razón de que no tenga este bono es por la antigüedad aunque la ley manda que en el caso de nuevos ingresos, es un mínimo de 6 meses para tener derecho a un bono y en el caso de ascensos el tiempo se reduce a 3 meses. Otra de las razones y quizás la mas esbozada, seria la falta de presupuesto para asignar esta clase de bono, pero al final de cuentas la perjudicada es la persona que tiene merma en su salario en comparación con el resto de sus compañeros y contraviniendo así, el articulo constitucional que indica “igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad”.

Otra de las instituciones estudiadas es la Secretaría de Comunicación Social, en donde también se muestra inequidad en sus asignaciones salariales. Esta inequidad no es tan acentuada como la presentada en la Secretaria de Bienestar Social de la Presidencia, pero al final de cuentas, aunque sea en mínima parte, las diferencias salariales siguen presentándose.

El cuadro siguiente muestra el detalle salarial con respecto al puesto de Asistente Profesional I:

Cuadro 11. Detalle salarial en Quetzales de la clase de puesto “Asistente Profesional I”, según la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia.

Nombre especialidad	Perfil	fecha ingreso	salario base pagado	bono acuerdo gubernativo 662000	Bono x servicio secretaria de comunicación	Complemento personal al salario personal permanente	Total remuneración
Contabilidad	auxiliar de la -udaf-	06/09/2006	1,960	250	1,000	0	3,210
administración	secretaria del despacho superior y/o dirección general	16/11/2006	1,960	250	1,000	720	3,930

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

De acuerdo con el cuadro anterior, la clase de puesto “Asistente Profesional I” agrupa a actividades especiales (Contabilidad y Administración) cuyo perfil esta dado por las funciones de auxiliar de la UDAF (Unidad de Administración Financiera) y Secretaria del Despacho Superior. El cuadro anterior, muestra también que las remuneraciones totales son disparejas pese a que están cubriendo a una misma clase de puesto clasificada en la serie “Asistencia Profesional”.

Con los datos anteriores surge la interrogante ¿Por qué razón hay diferencia en las remuneraciones totales?; la respuesta la proporciona el mismo cuadro, si se analiza un poco mas detenidamente los datos, se encontrará que la diferencia está precisamente en el monto que representa el bono de “complemento personal al salario, personal permanente” el cual solo ha sido concedido a la función de “secretaria”, representando una diferencia Q.720.00 en menoscabo de la remuneración total del puesto con el perfil de auxiliar de contabilidad.

El Ministerio de Energía y Minas, una institución especializada y que debiera tener perfiles muy distintos a los ya estudiados, es otra de las instituciones que forman parte de la muestra y como tal, se ha construido el cuadro siguiente que muestra el detalle salarial, especialidad, perfil y fecha de ingreso para las personas que ocupan el puesto de “Asesor Profesional Especializado IV”:

Cuadro 12. Detalle salarial en Quetzales de la clase de puesto “Asesor Profesional Especializado IV”, según el Ministerio de Energía y Minas

Nombre especialidad	Perfil	Fecha ingreso	Salario base pagado	Bonif. Profesional	Bono acuerdo gubernativo 662000	Bono de alimentación Mem 011 022	Bono especial Ministerio de energía y minas	Complemento personal al salario personal permanente	total remuneración
Energía nuclear	Jefe de departamento	01/01/1999	6,759	375	250	150	2,000	2000	11,534
Administración	Jefe del departamento de servicios internos	01/01/1999	6,759	375	250	150	2,000	0	9,534
Energía nuclear	Jefe de departamento	01/01/1999	6,759	375	250	150	2,000	2000	11,534
Geofísica	Jefe de departamento	01/01/1999	6,759	375	250	150	2,000	2000	11,534
Administración	Jefe departamento de recursos humanos	11/05/2009	6,759	375	250	150	2,000	0	9,534
Planificación	Jefe de departamento	31/05/2007	6,759	375	250	150	2,000	2000	11,534
Hidrocarburos	Jefe de departamento	31/05/2007	6,759	375	250	150	2,000	2000	11,534
Geología	Jefe de departamento	31/05/2007	6,759	375	250	150	2,000	0	9,534
Hidrocarburos	Jefe de departamento	31/05/2007	6,759	375	250	150	2,000	2000	11,534
Geología	Jefe de departamento	16/07/2009	6,759	375	250	150	2,000	0	9,534
Hidrocarburos	Jefe de departamento		6,759	375	250	150	2,000	0	9,534
Informática	Jefe de departamento	01/06/2007	6,759	0	250	150	2,000	2000	11,159
Administración	Jefe de departamento		6,759	375	250	150	2,000	0	9,534
Auditoría	Jefe de departamento	01/04/2009	6,759	375	250	150	2,000	0	9,534

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Como se puede ver en el cuadro anterior, esta clase de puesto aglutina a especialidades (Energía Nuclear, Administración, Geofísica, Planificación, Hidrocarburos, Informática y Auditoría) cuyo perfil esta dado por la función de Jefe de Departamento. También se puede apreciar en el cuadro anterior, que las remuneraciones totales son dispares pese a que se refieren a una misma clase de puesto contenida en la serie “Asesoría Profesional Especializada”.

Las diferencias en las remuneraciones totales se deben al bono “complemento personal al salario, personal permanente” el cual se concede a unas personas y a otras no, pese a estar comprendidas en la misma clase de puestos especificada en el Acuerdo Gubernativo número 448-2008.

Las diferencias salariales podrían tratar de explicarse a partir de la fecha en la que ingresaron a laborar, pero ni así se encuentra justificación; si se observan los 4

primeros puestos en el cuadro anterior, se verá que los cuatro personas ingresaron en la misma fecha es decir en enero de 1999, sin embargo solo a tres de ellas se les ha concedido el bono antes mencionado.

Las diferencias salariales podrían tratar de explicarse analizando con mayor detenimiento la especialidad que desempeñan las personas. Observando los cuatro primeros puestos en el cuadro anterior, se observa que se presentan especialidades cuyos nombres pudieran estar requiriendo a personas con un nivel superior de calificación (energía nuclear y geofísica) y son precisamente los que si tienen asignado el bono de complemento personal lo que comparado con el otro puesto que se refiere a una especialidad mas general como administración, pues no tiene asignado dicho bono; pero en todo caso, se sigue presentando una desigualdad.

Otra de las instituciones estudiadas es la ONSEC, en donde también se presenta el mismo fenómeno de desigualdad en la remuneración total para un mismo puesto de trabajo. El cuadro siguiente, muestra los componentes del salario para el puesto de trabajo tipificado por el acuerdo gubernativo 448-2008 como “Profesional I”:

Cuadro 13. Detalle salarial de la clase de puesto “Profesional I”, según la Oficina Nacional de Servicio Civil

Nombre especialidad	Perfil	Fecha ingreso	Salario base pagado	Bonificación profesional	Bono acuerdo gubernativo 662000	Bono monetario Onsec 011	bono por responsabilidad en la admón del R.H	Complemento personal al salario personal permanente	total remuneración
Derecho	analista	01/01/2000	3,295	375	250	500	1,200	1,050	6,670
Administración de Recursos Humanos	asistente	01/01/2000	3,295	0	250	500	1,200	1,200	6,445
Administración de Recursos Humanos	analista	01/01/2000	3,295	0	250	500	1,200	1,753	6,998
Administración de Recursos Humanos	analista	01/01/2000	3,295	375	250	500	1,200	3,632	9,252
Administración de Recursos Humanos	analista	01/01/2000	3,295	375	250	500	1,200	1,778	7,398
Planificación	asesor jurídico	01/07/2003	3,295	375	250	500	1,200	1,200	6,820
Administración de Recursos Humanos	Jefe de sección	17/04/2007	3,295	0	250	500	1,200	0	5,245
Administración de Recursos Humanos	jefe de sección	02/05/2008	3,295	375	250	500	1,200	1,200	6,820

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Los datos que se presentan en el cuadro anterior, muestran que en el mismo puesto de trabajo conviven las especialidades de administración de Recursos Humanos, Planificación y Derecho. Con respecto a los perfiles se puede decir que el mismo puesto de trabajo requiere de “analistas”, “asistentes”, “asesor jurídico” y “jefe de sección”.

Con respecto a las remuneraciones totales, se ve claramente que las mismas pese a que corresponden a un mismo puesto de trabajo, son desiguales y las diferencias entre uno y otro son diversas. Estas diferencias al igual que en todas las instituciones que se han analizado anteriormente, se deben a la asignación salarial bajo el nombre de bono por “complemento personal al salario personal permanente”.

Analizando los primeros 5 puestos del cuadro número 13, se observa que en la columna que corresponde al complemento personal, hay montos que van desde Q1,050.00 hasta Q.3,632.00 y la pregunta es ¿Por qué existe tanta diferencia entre los montos que corresponden al complemento personal?, si dichos montos corresponden a una misma clasificación de puesto, si la fecha de ingreso de cada trabajador es la misma, si la especialidad que tienen dichos puestos (a excepción del primero) es la misma, si el perfil requerido para desempeñar cada puesto (a excepción del segundo) es el mismo; o pudiera ser que el desempeño de cada trabajador no es el mismo y entonces se diera lugar a pensar que las personas que tienen un complemento personal menor, es porque tienen un desempeño menor comparado con otros trabajadores y trabajadoras que tienen un bono mayor.

Los datos del cuadro 13 muestran también, que un analista de administración de recursos humanos, tiene una remuneración total mayor que la que tiene un asesor jurídico en planificación o un Jefe de sección en la especialidad de Administración de Recursos Humanos. No suena consistente que estando en la misma especialidad, un analista devengue un salario mayor que la de un jefe ya que se supone que la persona que funge como jefe tiene mayor experiencia y además debe tener mayor

responsabilidad en la conducción del Departamento, Sección o Unidad de la que se trate.

Una de las instituciones mas fuerte política y financieramente hablando es el Ministerio de Finanzas Públicas, el cual no podría quedar fuera de este análisis. El cuadro siguiente presenta el detalle salarial de la clase de puesto “Director Técnico III” y muestra como está el grado de equidad salarial en dicho Ministerio.

Cuadro 14. Detalle salarial de la clase de puesto “Director Técnico III”, según el Ministerio Finanzas Públicas

Nombre especialidad	Perfil	Fecha ingreso	Salario base pagado	bonif. Profesional	bono acuerdo gubernativo 662000	bono de eficiencia fiscal	Complemento personal al salario permanente	Gastos de representación	total remuneración
Administración	Director de comunicación social	02/03/2009	7,387	0	250	6,000	0	9,000	22,637
Administración	Director normativo de contrataciones y adquisiciones de	01/01/2004	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de contabilidad del estado	01/07/1999	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de asesoría jurídica	01/07/1999	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director financiero	01/07/1999	7,387	0	250	6,000	4000	6,000	23,637
Administración	Director del taller nacional de grabados en acero	01/01/2000	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de auditoría interna	01/07/1999	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director técnico del presupuesto	01/07/2001	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de servicios administrativos		7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director financiero	16/06/2008	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de transparencia fiscal	02/02/2009	7,387	375	250	6,000	0	6,000	20,012
Administración	Director de recursos humanos	18/01/2008	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de catastro y avalúo de bienes inmuebles	25/01/2008	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de asesoría específica	02/05/2008	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de crédito público	02/05/2008	7,387	0	250	6,000	4000	6,000	23,637
Administración	Director de fideicomisos	01/07/2008	7,387	375	250	6,000	4000	6,000	24,012
Administración	Director de análisis y evaluación fiscal	16/01/2009	7,387	0	250	6,000	4000	9,000	26,637
Administración	Director de bienes del estado	06/03/2009	7,387	375	250	6,000	0	6,000	20,012
Administración	Director de informática	17/07/2009	7,387	375	250	6,000	0	9,000	23,012

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Antes de analizar los datos anteriores, hay que decir que el puesto de Director Técnico III es el de más alta jerarquía en el Plan Anual de Salarios ya que es el puesto de trabajo que tiene asignado el mayor salario inicial base. En el caso específico de los datos que presenta el cuadro 15, se observa que el MINFIN utiliza este puesto para cubrir la especialidad de administración y que su perfil preferido es el de “Director” en las diversas funciones de Dirección que tiene dicho Ministerio.

El cuadro anterior, muestra también que las diferencias salariales que provoca el famoso bono “complemento personal al salario del personal permanente” no influyen en la diferencia total en las remuneraciones ya que en primer lugar, las personas que tienen asignado este bono, tienen la misma cantidad; y en segundo lugar, las personas que no tienen asignado este bono puede deberse a que todavía no hay cumplido los 6 meses a los que hace referencia el acuerdo gubernativo 448-2008.

Sin embargo al observar la remuneración total, se puede ver que hay otro tipo de diferencias, las que son provocadas por los “gastos de representación” que van desde Q6,000.00 hasta Q.9,000.00 y aquí si se puede hablar de inequidad porque mientras un director de informática tiene asignado Q9,000.00 en gastos de representación, un Director Técnico de Presupuesto tiene solamente Q6,000.00; ¿Por qué la diferencia? ¿Será que la función de informática tiene mayor demanda en representar al MINFIN que su misma Dirección de Presupuesto?. En lo particular no podría creerse una situación de estas, lo cierto es que las diferencias salariales persisten y es difícil aceptar que para una misma clase de puesto, una misma especialidad y un mismo perfil aunque sea en funciones diversas, existan desigualdades en las asignaciones, especialmente en el caso de los gastos de representación.

En el caso siempre del MINFIN, llama poderosamente la atención dos cosas: a) el bono de “eficiencia fiscal”, por el cual cualquier ciudadano podría hacerse las interrogantes: ¿Cuál eficiencia fiscal? ¿No es acaso la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) la responsable de cobrar los tributos? ¿De que eficiencia estamos hablando? y b) es la única Institución que concede gastos de

representación a sus Directores, en las demás instituciones los gastos de representación se asignan a Ministros, Viceministros, Secretarios, Subsecretarios y otros funcionarios de Dirección pero no dentro de un Ministerio o dentro de una Secretaría.

Dentro de la muestra de instituciones estudiadas, también se encuentra SEGEPLAN. El cuadro siguiente muestra el detalle de bonos, salarios y remuneración total para el puesto de “Director Técnico III”, que como ya se indicó anteriormente, es el puesto más alto que existe en el Plan Anual de Salarios:

Cuadro 15. Detalle salarial en Quetzales de la clase de puesto “Director Técnico III”, según la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

Nombre especialidad	Perfil	fecha ingreso	salario base pagado	Bonificación profesional	Bonificación específica de secretarías	bono acuerdo gubernativo 662000	Complemento personal al salario personal permanente	total remuneraciones
Cooperación técnica	Subdirector cibecas	01/01/1999	7387	375	5000	250	4000	17012
Planificación	Director de políticas regionales y Deptales	03/11/2008	7387	375	5000	250	2581	15593
Planificación	Director de inversión pública	01/01/1999	7387	375	5000	250	5000	18012
Presupuesto	Director financiero	01/01/1999	7387	375	5000	250	5000	18012
Informática	Director de informática	06/01/2009	7387	375	5000	250	0	13012
Administración	Director administrativo	17/05/2007	7387		5000	250	0	12637
Auditoría	Director de auditoría	01/01/2005	7387	375	5000	250	1300	14312
Planificación	Director de políticas económicas y sociales	08/12/2008	7387	375	5000	250	5000	18012

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Los datos anteriores muestran que las remuneraciones totales, pese a que corresponden a un mismo puesto de trabajo, son desiguales y las diferencias entre uno y otro son diversas. Estas diferencias, se deben al bono por “complemento personal al salario personal permanente”. Analizando la columna que corresponde a “complemento personal al salario del personal permanente”, se vera que hay montos que van desde Q1,300.00 hasta Q.5,000.00 y la pregunta es ¿Por qué tanta diferencia?, si corresponden a una misma clasificación de puesto. Es evidente que la

diferencia no se debe a la antigüedad, ya que basta observar que el Director de Auditoría pese a tener una fecha mas antigua (1/1/2005) que el Director de Políticas Económicas y Sociales (8/12/2008) tiene un complemento personal significativamente inferior al situarse en Q1,300 lo que comparado con Q5,000.00 deja una diferencia de Q3,700.00.

2.1.1.5.6 Análisis de puestos directivos

Las diferencias salariales para un mismo puesto de trabajo, continúan; el cuadro número 16, muestra para una misma clasificación de puesto, la asignación salarial en 5 de las instituciones que se están analizando:

Los datos que se presentan en el cuadro siguiente, reflejan en primer lugar, una diferencia abismal entre los salarios que se perciben en el MINFIN y las otras Instituciones. No se equivocó este informe al tipificar al Ministerio de Finanzas Públicas como una de las instituciones mas fuertes política y financieramente hablando. Es evidente que cualquier servidor público que este desempeñando el perfil de “Director o Jefe de la unidad financiera” preferiría estar laborando para el MINFIN y no para el MAGA o SEGEPLAN ya que las diferencias en algunos casos, son superiores al 100% por ciento.

En segundo lugar, los datos reflejan que los puestos se asignan a diferentes perfiles, no es posible clasificar bajo un mismo puesto a un asistente financiero o a un asistente de Secretaría que a un Director Financiero o un Director de Informática; es claro que los puestos de Director tienen mayores responsabilidades que las de un asistente y se necesita de mayor conocimiento y experiencia para desempeñarlos. Lo que se sugiere con esta clasificación es que se asignan estos puestos para favorecer a alguien en particular, ocasionando con esto, una distorsión en la asignación de puestos de trabajo y por ende en la asignación del salario.

Cuadro 16. Detalle salarial de la clase de puesto “Director Técnico III”, según instituciones seleccionadas.

Institución	Perfil	salario base	Otras remuneraciones	Remuneración total
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Coordinador de unidad	7,387	2,385	9,772
	Asistente financiero	7,387	2,385	9,772
	Coordinador de unidad	7,387	2,760	10,147
Ministerio de Finanzas Públicas	Director de comunicación social	7,387	15,250	22,637
	Director normativo de contrataciones y adquisiciones del estado	7,387	16,625	24,012
	Director de contabilidad del estado	7,387	16,625	24,012
	Director de asesoría jurídica	7,387	16,625	24,012
	Director financiero	7,387	16,250	23,637
	Director del taller nacional de grabados en acero	7,387	16,625	24,012
	Director técnico del presupuesto	7,387	16,625	24,012
	Director financiero	7,387	16,625	24,012
	Director de recursos humanos	7,387	16,625	24,012
	Director de catastro y avalúo de bienes inmuebles	7,387	16,625	24,012
	Director de asesoría específica	7,387	16,625	24,012
	Director de crédito público	7,387	16,250	23,637
	Director de fideicomisos	7,387	16,625	24,012
	Director de análisis y evaluación fiscal	7,387	19,250	26,637
	Director de bienes del estado	7,387	12,625	20,012
Director de informática	7,387	15,625	23,012	
Secretaría de Bienestar Social	Asistente del secretario (a)	7,387	4,625	12,012
Secretaría de comunicación Social	Jefe de la unidad de administración financiera	7,387	5,863	13,250
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	Subdirector cibecas	7,387	9,625	17,012
	Director de inversión pública	7,387	10,625	18,012
	Director financiero	7,387	10,625	18,012
	Director de informática	7,387	5,625	13,012
	Director de auditoría	7,387	6,925	14,312
	Director administrativo	7,387	5,250	12,637
	Director de políticas económicas y sociales	7,387	10,625	18,012
	Director de políticas regionales y departamentales	7,387	8,206	15,593

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

La diferenciación salarial también se hace presente al analizar la estructura de la remuneración total que se percibe en el Puesto de Director Técnico III. En la mayoría de casos, especialmente en el Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, el monto asignado a los bonos duplica y un poco más, al monto asignado al salario base lo que riñe con los procesos de

transparencia que deben darse en la Administración Pública. El resto de Instituciones que se presentan en el cuadro 16, no presentan mayor diferenciación ya que los bonos representan en el mayor de los casos el 79% y en el menor como el caso del MAGA, representan apenas el 32%.

Los salarios hasta aquí analizados corresponden al renglón presupuestario '011' pero dentro de los trabajadores y trabajadores considerados como "servidores públicos", también están los puestos de trabajo presupuestados bajo el renglón '022'.

En ese sentido el cuadro 17, muestra para el puesto de "Director Ejecutivo IV", los montos asignados al salario base, bonos y remuneración total, para 6 de las instituciones que conforman la muestra que se estudia, se excluye el MINFIN ya que dentro de su plantilla de personal no registra este puesto.

El cuadro siguiente, muestra datos interesantes que bien vale la pena analizar. Si los datos de los cuadros anteriores mostraron que las diferencias salariales eran provocadas por los montos asignados a los bonos, aquí en los puestos del renglón '022', los bonos no inciden en dichas diferencias, aunque parezca increíble la diferencia la genera el salario base, y se dice increíble porque no es posible que para una misma clase de puesto y funciones similares de "Dirección" hayan salarios tan disímiles y que vayan en una escala de Q16,000.00 hasta Q.25,000.00 lo que sugiere una amplia discrecionalidad en la asignación de dichos salarios.

Lo increíble se convierte también en fuera de toda razón al analizar que en una misma institución, se presentan diferencias significativas, por ejemplo en la Secretaria de Bienestar Social, un mismo Director de Programa tiene asignado diferente salario base que va desde los Q16,000.00 hasta los Q20,000.00. Lo mismo sucede en SEGEPLAN donde un Director Jurídico devenga como salario base la cantidad de Q22,000.00 y el resto Q17,387.00.

Cuadro 17. Perfil, salario Base, Total bono y Remuneración total para la clase de puesto “Director Ejecutivo IV” del renglón ‘022’, según instituciones seleccionadas.

Institución	Perfil	Salario Base	Total Bonos	Remuneración total
Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	250	20,250
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
	Coordinador de unidad	20,000	625	20,625
Ministerio de Energía y Minas	Director general administrativo	20,000	775	20,775
	Director general de minería	20,000	400	20,400
	Director general de energía	20,000	775	20,775
	Director general de hidrocarburos	20,000	775	20,775
ONSEC	Asesor	25,000	625	25,625
Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia	Director de auditoría y fiscalización	18,000	625	18,625
	Director de programa	16,000	625	16,625
	Director de programa	18,000	625	18,625
	Director de programa	18,000	625	18,625
	Director de programa	20,000	250	20,250
	Director de programa	18,000	250	18,250
	Director de programa	18,000	625	18,625
	Director financiero	18,000	250	18,250
Secretaría de Comunicación Social				
	Director general	20,000	250	20,250
Secretaría de Planificación y programación de la Presidencia	Director jurídico	17,387	250	17,637
	Director jurídico	17,387	625	18,012
	Director jurídico	17,387	625	18,012
	Director jurídico	22,000	250	22,250
	Director jurídico	17,387	625	18,012
	Director jurídico	17,387	625	18,012
	Director jurídico	17,387	625	18,012
	Director jurídico	17,387	250	17,637

Fuente: Elaboración propia con base a información de “Guatenominas”, Ministerio Finanzas Públicas, agosto 2009.

Otra de las cosas interesantes que muestra el cuadro anterior, se relaciona con la cantidad registrada en la columna “total de bonos”, que como se puede observar es insignificante y en su mayoría, está conformada por: Bonificación Profesional de Q375.00 y Bono Acuerdo Gubernativo 66-2000 de Q250.00; en el caso del Ministerio de Energía y Minas también habría que sumar el bono de alimentación de Q150.00. Sin embargo lo interesante de destacar no es la estructura de la cantidad consignada en esta columna, lo interesante está en observar que existen algunos puestos que no tienen asignada la bonificación profesional (los que no suman Q625.00 o Q775.00), lo que sería motivo de preocupación adicional, ya que en puestos de Directores Ejecutivos se está contratando personas que no son profesionales y que por lo tanto no acreditan la calidad como tal y por esa razón no les aparece dicho bono.

Como ya se demostró con los datos presentados en los cuadros anteriores, el elemento que distorsiona el salario y que provoca diferencias y el causante de la inequidad, es el famoso bono, especialmente el denominado “complemento personal al salario” y aquí, cualquier ciudadano podría preguntarse, pero ¿Cómo se aprueban los bonos?, ¿Cuál es el proceso de aprobación?. En el apartado siguiente, se hace una descripción del proceso de definición y aprobación de dichos bonos, en el cual el contar con un presupuesto aprobado, se convierte en una de las condiciones fundamentales.

2.1.1.5.7 Procedimiento para la asignación de bonos

Al respecto, el accionar actual de ONSEC refleja dos procesos. El Bono por asignación de complemento personal al salario es la acción mediante la cual se procede a asignar o modificar los montos adicionales al salario inicial, con el objeto de reconocer las cualidades personales de quienes los ocupan. Por aparte está la Asignación de Bono Monetario que es la acción por medio de la cual ONSEC asigna o modifica los montos que en concepto de Bono Monetario se fijan a los puestos con el objeto de reconocer características que los diferencian de los demás puestos. El cuadro siguiente muestra los requisitos básicos de ambos procesos:

Cuadro 18. Requisitos básicos para la aprobación de bonos por tipo de proceso

REQUISITOS BASICOS	
Bono de Complemento Personal	Bono Monetario
Disponibilidad de recursos financieros	Disponibilidad de recursos financieros
Justificación institucional	Justificación institucional
Que el trabajador o trabajadora tenga como mínimo 6 meses de servicio en caso de primer ingreso y 3 meses de servicio en caso de ascenso	Que el monto solicitado esté incluido en los rangos de la escala, atendiendo a la Serie de puestos respectiva
Que el monto este contenido en la escala correspondiente de acuerdo a la Serie de puestos respectiva	Emisión de Acuerdo Interno

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los requisitos básicos están alineados en orden de importancia, si se tiene disponibilidad de recursos financieros la probabilidad de que los bonos sean aprobados es muy alta. El complemento salarial aunque sea una cantidad asignada al salario de una persona en particular no deja de ser un bono, ya que es una suma adicional al salario base y su diferencia respecto al bono Monetario es que el bono monetario es parejo para todos los puestos de trabajo, aunque no en el mismo monto ya que existe una escala (ver cuadro 6) con mínimos y máximos para cada serie de puestos. En el proceso de aprobación interviene la Dirección Técnica de Presupuesto del MINFIN tal y como se puede observar en el diagrama que se presenta en la parte final que ocupa el anexo.

2.1.1.6 Estrategias pasadas y estrategias actuales

En esta parte hay que empezar diciendo que en el pasado no ha habido una estrategia como tal para la administración del Recurso Humano del Organismo Ejecutivo, más bien lo que ha habido es que la Oficina Nacional de Servicio Civil, ha fijado su accionar precisamente en el ámbito determinado por la Ley de Servicio Civil, la Ley de Salarios y el Plan Anual de Salarios que cada año se elabora y promulga por medio de un acuerdo gubernativo.

El ámbito que se menciona en el párrafo anterior, refiriéndose específicamente a la administración de los salarios, ha estado fijado específicamente por el Plan Anual de

Salarios que es un instrumento anual y que además de fijar los límites iniciales y finales de salario para cada clase de puesto dentro de cada una de las series definidas, contiene la normativa para hacer expedita la clasificación de puestos y la administración de los salarios.

Si pudiera hablarse de estrategia, puede decirse que la estrategia pasada ha estado sustentada en un sistema centralizado en el que no se ha admitido mayor libertad a las instituciones nominadoras para definir sus propias reglas del juego en lo que a la administración de su recurso humano se refiere. Todo el proceso ha estado centralizado en la ONSEC de acuerdo a los procedimientos contemplados en la Ley de Servicio Civil y su reglamento.

La estrategia actual se encuentra fundamentada en el acuerdo 185-2008, en el cual se definen los lineamientos generales de la política de administración de los recursos humanos que resumidamente indican lo siguiente:

a) Fortalecimiento del proceso de desconcentración de la administración de Recursos Humanos en el Organismo Ejecutivo, b) Actualizar el plan de clasificación de puestos del Organismo Ejecutivo; c) Captar recurso humano idóneo para el adecuado desempeño de los cargos públicos; d) Evaluar anualmente el desempeño laboral de los servidores públicos; e) Formar constantemente al servidor público; f) Dotar a los servidores públicos de un ambiente laboral sano y seguro; g) Conocer y analizar las percepciones de los servidores públicos sobre su ambiente laboral; h) Coadyuvar a que los Ministerios del Organismo Ejecutivo revisen sus estructuras organizacionales para rediseñar sus procesos; i) Planificar estratégicamente la dotación de recursos humanos y, j) Facultar a la Oficina Nacional de Servicio Civil para que proceda a verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones emanadas en materia de recursos humanos.

Este acuerdo gubernativo indica también que la ONSEC, es la entidad responsable de diseñar normas, procedimientos e instrumentos generales que permitan la operacionalización de las políticas definidas en el presente acuerdo y que debe iniciar

el proceso de desconcentración de determinadas funciones hacia los Ministerios, Secretarías y Dependencias del Organismo Ejecutivo, asumiendo el nuevo rol de ente normativo y fiscalizador de tales acciones. Además le manda efectuar los estudios y presentar los proyectos que permitan la actualización y/o modificación del reglamento de la Ley de Servicio Civil a efecto de que sea congruente con la nueva visión gubernamental.

En ese sentido, la ONSEC ha sometido a consideración del Congreso de la República de Guatemala, un proyecto de modificación a la Ley de Servicio Civil que entre unas y otras enmiendas, pretende la profesionalización del servicio público y la carrera administrativa, la ampliación de las competencias del órgano rector de los recursos humanos en el Organismo Ejecutivo y superar las limitaciones que presenta la actual ley, a efecto de que responda a las necesidades actuales de desarrollo de la administración de recursos humanos, en materia de reclutamiento y selección de personal; formación y capacitación; evaluación del desempeño e higiene, salud y seguridad ocupacional.

En paralelo ONSEC esta ejecutando el proyecto de “Fortalecimiento del Servicio Civil en Guatemala” que nace por medio de la asistencia técnica y financiera de la Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y que como objetivo general, pretende contribuir a la conformación de un Servicio Civil flexible y dinámico, capaz de atraer y retener recurso humano de calidad, con características alineadas con las funciones y objetivos de las instituciones gubernamentales, bajo el nuevo concepto de centralización normativa y desconcentración funcional y operativa.

Los objetivos específicos del proyecto en referencia son: desarrollar los instrumentos básicos de gestión de recursos humanos que garanticen la organización del sistema de clasificación de puestos y facilitar el traspaso y generación de información estadística sobre el Servicio Civil en Guatemala.

Es evidente que las autoridades actuales de ONSEC se han percatado de la problemática que rodea al Servicio Civil y han definido sus líneas estratégicas orientadas hacia la modernización de la Institución, dándole una categoría superior por medio de la modificación a la Ley de Servicio Civil y paralelamente ejecutando actividades tendientes a la actualización del plan de clasificación de puestos y salarios.

2.1.1.7 Marco institucional administración salarial Organismo Ejecutivo

El marco institucional que cobija a la administración salarial del Organismo Ejecutivo está constituido por una Dirección suprema que recae en el Presidente de la República quien es la máxima autoridad del Servicio Civil y los órganos superiores encargados de la aplicación de la Ley de Servicio Civil, a saber: la Junta Nacional de Servicio Civil y la Oficina Nacional de Servicio Civil; y, los Ministros de Estado y Funcionarios que dirigen las dependencias incorporadas al régimen de Servicio Civil quienes tienen la responsabilidad de cumplir y hacer que se cumpla la Ley de Servicio Civil en sus respectivas dependencias.

La Junta Nacional de Servicio Civil se integra con tres miembros titulares y dos suplentes, designados por el Presidente de la República para un período de tres años; se integra por un Presidente, un Secretario y un Miembro Titular. Son deberes y atribuciones de la Junta Nacional de Servicio Civil:

- i. Rendir al Presidente de la República y al Congreso, memoria anual de sus labores, y suministrar los informes adicionales que se le requieran;
- ii. Colaborar en la promoción del mejoramiento del Sistema Nacional de Servicio Civil;
- iii. Aprobar o improbar los proyectos de reglamentos que elabore el director, antes de ser sancionados por el Presidente de la República;
- iv. Adoptar normas para su organización y funcionamiento interno, las que entrarán en vigor una vez aprobadas por el Presidente de la República;
- v. Nombrar o remover a su Secretario y demás personal administrativo cuando fuere necesario;

- vi. Investigar y resolver administrativamente, en apelación a solicitud del interesado, las reclamaciones que surjan sobre la aplicación de esta Ley en las siguientes materias: Reclutamiento, selección, nombramiento, asignación o reasignación de puestos, traslados, suspensiones, cesantías y destituciones.

Por su parte, la Oficina Nacional de Servicio Civil es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de la Ley de Servicio Civil y entre sus principales funciones están:

- i. Administrar y ejecutar las políticas de administración de personal que emanan de la Presidencia de la República, estableciendo la normatividad y supervisión respectiva.
- ii. Mantener y administrar el sistema de Servicio Civil, enmarcándose en la centralización normativa y desconcentración operativa hacia las unidades de recursos humanos de la Administración Pública.
- iii. Instrumentar el inventario, registro y control del recurso humano que labora en la Administración Pública.
- iv. Administrar el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, que responda a la organización, naturaleza, objetivos y funciones de las dependencias e instituciones.
- v. Dirigir el sistema de reclutamiento y selección de personal, aplicando técnicas evaluativas que determinen la capacidad y conocimiento de los candidatos que optan a puestos en la Administración Pública.
- vi. Asesorar a las diferentes dependencias del Estado, con el objeto de dar solución a los problemas o conflictos laborales que surjan en las mismas, a requerimiento de sus autoridades por instrucciones del Ejecutivo.
- vii. Administrar el Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, para lograr la protección del servidor público al momento de su retiro, o de sus beneficiarios, conforme la ley.

ONSEC se integra por un Director, un Subdirector y demás personal tal y como se aprecia en la figura siguiente:

Figura 1. Estructura organizacional de la Oficina Nacional de Servicio Civil.



En cada entidad nominadora (Ministerio, Secretaria o cualquier entidad que este adscrita al Régimen de Servicio Civil, se organiza una unidad de recursos humanos que le compete realizar los procedimientos definidos en el reglamento de la Ley de Servicio Civil, conjuntamente con la ONSEC.

Vale la pena mencionar que en los aspectos relacionados con los fondos asignados a los salarios y cuestiones presupuestarias, la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, mencionan al Ministerio de Finanzas Publicas por conducto de la Dirección de Contabilidad del Estado y la Dirección Técnica de Presupuesto para que conjuntamente con la ONSEC den respuesta a lo estipulado en dicha ley y reglamento.

2.2 CONCLUSIONES

- 1) La antigüedad del marco legal que norma la fijación de los salarios y la incoherencia e inconsistencia de la política de Recursos Humanos en el Organismo Ejecutivo aunado a la “discrecionalidad de las autoridades nominadoras y a la ausencia de un control estricto por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil, provoca diferenciación en los salarios para “igual trabajo”. Lo anterior, da como resultado la confirmación de la hipótesis planteada en este estudio.
- 2) Los datos presentados reflejan inequidad en la asignación salarial en algunos puestos de trabajo del Organismo Ejecutivo, incumpliendo con el precepto constitucional que reza “igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad”, y por otro lado, muestran una notoria discrecionalidad de las autoridades nominadoras al asignar salarios con diferencias desproporcionadas a una misma clasificación de puesto con el mismo perfil, en la misma serie de puestos y en algunos casos con la misma especialidad.
- 3) Las políticas de nombramiento, inducción, ascensos, y desarrollo de personal que actualmente se ejecutan en el Servicio Civil guatemalteco, impiden una ejecución adecuada de la gestión del empleo y promueven la politización y arbitrariedad en el sistema. No hay condiciones para el desarrollo del empleado público dentro del sistema. No existen en forma sistémica políticas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal. El uso de recursos públicos asignados a la capacitación es ineficiente y no produce mejoras sustantivas directas en el desempeño institucional.
- 4) En la práctica no se evalúa el desempeño del servidor público de manera sistemática. La ausencia de sistemas de planeación estratégica a nivel institucional así como de buenas descripciones de puestos, asignación de metas y objetivos a unidades y empleados y la carencia de estándares de desempeño hacen muy difícil la evaluación del rendimiento y desempeño del persona que en la práctica no existe como sistema.

2.3 RECOMENDACIONES

- 1) Crear el Instituto Nacional de Administración de los Recursos Humanos de la Gestión Pública, con independencia y autonomía para cumplir con las funciones de normar y auditar la gestión de recursos humanos en el Organismo Ejecutivo en el marco de una administración pública moderna, descentralizada, desconcentrada y con altos estándares de eficiencia y eficacia y quitando la supletoriedad que tiene el código de trabajo.
- 2) Revisar los casos que presenten inequidad en la asignación salarial para que se de cumplimiento con el precepto constitucional que reza “igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad” y ajustar los salarios desiguales para un mismo puesto de trabajo.
- 3) Elaborar una verdadera política de Recursos Humanos, utilizando los lineamientos generales aquí formulados que incluya procedimientos transparentes de nombramiento, inducción, ascensos, y desarrollo de personal para tener una ejecución adecuada de la gestión del empleo, desterrando la politización y arbitrariedad y creando condiciones para el desarrollo del empleado público dentro del sistema con programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal.
- 4) Elaborar y poner en ejecución el reglamento de evaluación del desempeño del servidor público de manera sistemática, incorporando sistemas de planeación estratégica a nivel institucional así como de buenas descripciones de puestos, asignación de metas y objetivos a unidades y empleados y la definición de estándares de desempeño.

3 PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES DE POLITICA

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1.1 Problema a resolver

En síntesis el problema central que se pretende resolver está íntimamente relacionado con las incoherencias e inconsistencias de la política salarial que son provocadas por la antigüedad, dispersión e incoherencia del marco legal que norma la administración de personal y la fijación de salarios en el Organismo Ejecutivo.

Las variables que intervienen para agravar el problema antes mencionado son la discrecionalidad de las autoridades nominadoras en la contratación del personal y asignación de bonos, complementos y otras asignaciones monetarias, y las debilidades en los controles de ONSEC que no permiten la detección y corrección temprana de cualquier acción que pueda tipificarse como no equitativa e irracional .

Una de las causas que origina el problema es que la estructura del plan anual de salarios de la Administración Pública, ha colapsado y que año tras año se emiten normativas para tratar de paliar ese desorden que impera en la asignación de bonos y complementos y cuya suma llega a ser en algunos casos, superior al salario base que fija precisamente dicho plan.

Otra de las causas es la centralización de las acciones relacionadas con la administración de los recursos humanos del Organismo Ejecutivo (aunque en la actualidad ONSEC está en proceso de descentralizar algunas acciones) constituyéndose en un obstáculo que frena procesos eficientes y eficaces en la gestión del recurso humano.

Los efectos que se generan como consecuencia del problema en referencia es una elevada diferenciación o brecha entre salarios para un mismo trabajo provocando inequidad y cierto grado de irracionalidad en la fijación de salarios entre otros puestos de trabajo. Esto incide en atraer a empleados poco calificados, principalmente en las

series de puestos que no tienen mayores requisitos lo que se alinea con los montos salariales mínimos en las series de puestos de mayor jerarquía lo que motiva la expulsión de empleados calificados en busca de mejores salarios en el sector privado.

Otro efecto es que la estructura de las remuneraciones no da para favorecer condiciones que permitan promover la productividad laboral. No se han desarrollado instrumentos que permitan delinear competencias, funciones y atribuciones a los puestos de trabajo; pese a que la Ley de Servicio Civil manda que se realice la evaluación del desempeño, la misma no se realiza al no haber por parte de ONSEC, diseño y promulgación de las reglas, modelos e instrumentos que sirvan de rectoría a las Instituciones y que en consecuencia se realicen dichas evaluaciones.

Como no hay métodos ni escalas para medir la productividad y en la mayoría de casos no se evalúa el desempeño de los servidores públicos, puede estar ocurriendo que, se remunera por igual a quienes cumplen efectivamente con sus atribuciones y a los que solamente cumplen con su horario de entrada y salida y no cumplen efectivamente con sus funciones, lo que a la postre tan bien puede tipificarse como inequidad ya se paga por igual aunque las condiciones en que se genera el trabajo no son las mismas para ambos ejemplos, en detrimento por supuesto de los que si trabajan.

3.1.2 Situación prevista al implementar la propuesta

Al finalizar la implementación de la nueva política de Servicio Civil, se contará con una escala de salarios en la Administración Pública, que contiene montos salariales claros y transparentes que reflejan coherencia y consistencia entre los diferentes puestos de trabajo y que vislumbra en el horizonte una carrera administrativa que llene las expectativas de los servidores públicos. La escala salarial definida va a permitir la atracción de empleados calificados, en todas las clases de series de puestos definidas con asignaciones de montos salariales equitativos que impidan la expulsión de empleados calificados en busca de mejores salarios en el sector privado. La

estructura de las remuneraciones favorecerá condiciones para promover la productividad laboral. Se contará con instrumentos que permitan delinear competencias, funciones y atribuciones a los puestos de trabajo; por lo menos una vez al año se realizará la evaluación del desempeño para cada uno de todos los servidores públicos y se contará con información clave que permita el desempeño eficiente de los servidores públicos y su posterior promoción o remoción.

La gestión del recurso humano es descentralizada y llevada a cabo por cada una de las autoridades nominadoras en consonancia con las disposiciones rectoras establecidas por ONSEC. Se cuenta con una institución como ONSEC ampliamente fortalecida efectuando sus labores de ente normativo y fiscalizador de todas las acciones de recursos humanos que se lleven a cabo al interior de todas las instituciones del Organismo Ejecutivo. En síntesis no hay incoherencias ni inconsistencias en la política salarial, no existe inequidad en las remuneraciones totales y tampoco irracionalidad en la asignación de salarios.

3.1.3 Beneficiarios previstos

Los beneficiarios en forma directa serán los servidores públicos que forman parte del Organismo Ejecutivo por cuanto que al finalizar con la implementación de la política, dichos servidores públicos contarán con una carrera administrativa que les marque el rumbo que deben seguir para escalar puestos y salarios en la Administración Pública; además podrán planificar su carrera administrativa al acceder a los procesos de capacitación continua para mejorar el caudal de su capacidad laboral y obtener salarios adecuados que le permitan tener una vida digna. El que los servidores públicos cuenten con horizonte de largo plazo hará que se promueva una cultura centrada en excelencia, y hará que desplieguen sus mejores esfuerzos ya que sabrán que para escalar jerárquicamente, solo podrán hacerlo en base a sus meritos, transparentando su función y haciendo notables esfuerzos por ser cada día mejores.

En forma directa también saldrán beneficiadas las mismas instituciones del Organismo Ejecutivo, que dispondrán de un mejor Servicio Civil, con clases de puestos

bien definidos y una escala salarial adecuada, se podrán hacer procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para las nuevas contrataciones y con el personal que ya forma parte de su estructura organizacional, emprender procesos de cambio que permitan ofrecer a la sociedad en general, servicios de calidad y oportunos que satisfagan plenamente todas sus necesidades.

El que estas instituciones cuenten con procesos transparentes que garantizan una carrera administrativa a todos sus laborantes es un beneficio que trasciende más allá de la formalidad de contratar personal. Se habla de una carrera administrativa donde prevalece el principio del mérito de idoneidad para que alguien pueda ingresar a las instituciones a prestar servicio; luego que puede permanecer en ella a través de un desempeño excelente que le permita desarrollarse y escalar peldaños de acuerdo a la misma carrera.

La sociedad guatemalteca en general, también saldrá beneficiada aunque sea de manera indirecta por cuanto que los servidores públicos al tener un mejor Servicio Civil, tendrán salarios adecuados, una capacitación continua y una expectativa de desarrollo y crecimiento lo que motivará a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia y por ende a tener un mejor desempeño en sus funciones públicas, lo que a la postre hará que la sociedad en general, reciba más y mejores servicios y a la vez, tengan conocimiento pleno de que sus impuestos son bien utilizados por medio de una Administración Pública eficiente y eficaz, que cuenta con verdaderos profesionales idóneos a los cargos que ocupan.

3.2 PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GENERALES DE POLITICA

3.2.1 Descripción General

La propuesta define los principios básicos en los que debería basarse la política general de administración de los recursos humanos del Organismo Ejecutivo. Los lineamientos generales propuestos pretenden introducir reformas a la normativa básica eliminando las incoherencias internas y defectos técnicos importantes que dejan

lagunas, dan lugar a confusión interpretativa y a ambigüedades y que son los que a la postre, perjudican la gestión y la funcionalidad del sistema.

Las líneas de acción formuladas, tienen como propósito fundamental, evitar la proliferación de distintos tipos de bonos y su aplicación dentro de un rango, decidido en cada Ministerio, lo que como ya se demostró, ha dado lugar a una gran disparidad de remuneraciones para ocupantes de una misma clase de puesto en Ministerios diferentes. Esto conculca gravemente el principio constitucional antes señalado de a igual trabajo, igual salario.

Por último, la propuesta nace con el pensamiento de que el Servicio Civil debe constituir un medio para que cualquier ciudadano guatemalteco que tenga vocación de servicio a sus semejantes, haga méritos para prestar sus servicios como servidor público y haga de el Servicio Civil, una carrera que le permita desarrollarse ampliamente de manera integral para tener una vida digna, llena de satisfacciones por servir a la sociedad y contribuir a engrandecer su país.

3.2.2 Principios de la Política

- a) El Estado guatemalteco garantiza el ingreso y promoción, tanto de hombres como mujeres, a los distintos puestos de trabajo de la administración pública, bajo la observación estricta del principio de mérito que se constituye por la competencia, habilidades y destrezas y las capacidades técnicas, gerenciales y de relaciones humanas propias y necesarias para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo en la administración pública.
- b) Todos lo guatemaltecos y guatemaltecas sin distinción alguna de género, etnia, preferencias políticas y religiosas, estado civil, limitaciones físicas y edad, tienen el sagrado derecho de igualdad de condiciones para poder ingresar, promocionarse y capacitarse en el Servicio Civil así como tener un retiro digno al final de su carrera administrativa.

- c) El servidor público tiene la obligación de desempeñarse en el puesto de trabajo con responsabilidad y transparencia, respetando y observando plenamente las normas legales y acatando las disposiciones que se emitan en el ejercicio de sus funciones.
- d) La evaluación del desempeño de todos los servidores públicos es obligatoria e ineludible para reconocimiento de méritos, permanecer, progresar y premiar la excelencia en el Servicio Civil.
- e) La formación y capacitación constantes son un derecho y una obligación de todo servidor público para lograr la excelencia y brindar servicios con altos estándares de calidad a la sociedad.
- f) Los servidores públicos tienen derecho a tener igual salario por igual trabajo prestado en igualdad de condiciones y a que se premie la excelencia en el desempeño de funciones.
- g) Todos los seres humanos son iguales en dignidad y derechos. Los hombres y las mujeres, como funcionarios y servidores públicos, tienen derechos y obligaciones que deben cumplir. El Estado garantiza plenamente el principio de equidad.
- h) Los servidores públicos, deben observar principios de ética y lealtad en su conducta laboral e institucional; utilizando los recursos en forma óptima, a efecto de lograr resultados satisfactorios y oportunos.
- i) Se reconoce plenamente los derechos laborales y garantías constitucionales, como tutelares de los servidores públicos.

3.2.3 Objetivo de Desarrollo

Contribuir a garantizar a la Nación la eficiente operación de los servicios públicos y afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores al Servicio de la Administración Pública, remunerando el correcto desempeño de los cargos públicos en forma justa y

decorosa, mediante la adopción de un sistema de carrera administrativa que garantice el principio constitucional de igual salario por igual trabajo desempeñado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad. Estabilizar el desempeño de los distintos puestos de la Administración Pública mediante la eliminación de factores de preferencia puramente personal de los respectivos nombramientos, ascensos y despidos, mediante el establecimiento de procedimientos transparentes y equitativos; y, a propiciar que la Administración Pública invierta sus recursos económicos en forma ordenada y cuidadosa en el pago de servicios personales, manteniendo estos gastos dentro del mínimo compatible con las necesidades del país.

3.2.4 Armonización de Políticas

La política de servicio civil debe estar armonizada con todo el resto de políticas sociales, pero especialmente debe estar entrañablemente vinculada con las políticas de presupuesto, ejecución presupuestaria y la política fiscal y financiera, ya que el Servicio Civil tiene una variable importante que es la remuneración del servidor público que indiscutiblemente esta íntimamente relacionada con las políticas antes mencionadas.

3.2.5 Objetivos específicos

- a) Contribuir a que la sociedad guatemalteca cuente con servicios públicos eficientes y eficaces que satisfagan plenamente sus necesidades.
- b) Reposicionar a la institución de Servicio Civil como un ente rector y fiscalizador de la administración de recursos humanos.
- c) Dotar a los servidores públicos de un ambiente laboral sano y seguro que coadyuve a realizar el trabajo adecuadamente.
- d) Planificación de la dotación de recursos humanos idóneos en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

3.2.6 Estrategias

- a) Definición de un modelo de servicio civil que combine características de los modelos meritocrático, administrativo y de rendición de cuentas, especialmente en lo relacionado a: el mérito como un criterio central para el acceso y promoción de los servidores públicos, descentralización y desconcentración de las acciones de personal delegadas en las oficinas tipo de recursos humanos de las instituciones públicas; establecimiento de mecanismos de control de la ciudadanía sobre la rendición de cuentas de los servidores públicos.
- b) Creación del Instituto de Administración de Recursos Humanos de la gestión pública.
- c) Captar recurso humano idóneo para el adecuado desempeño de los cargos públicos y capacitar continuamente al servidor público en la prestación de servicios de calidad.
- d) Conocer y analizar las percepciones de los servidores públicos sobre su ambiente laboral con la finalidad de establecer canales de comunicación abiertos y mecanismos que contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales y laborales en las unidades administrativas.
- e) Profesionalización del servidor público.
- f) Implementación de un sistema estadístico de gestión de recursos humanos que brinde información esencial para el proceso de toma de decisiones.
- g) Adquisición de un edificio que permita albergar a los servidores públicos de ONSEC en un ambiente sano, cómodo y además, proveer servicios eficientes a sus clientes.

3.2.7 Acciones

- a) Gestionar en el Congreso de la República, la aprobación de las reformas a la Ley de Servicio Civil.
- b) Actualizar el plan de clasificación de puestos y salarios del Organismo Ejecutivo adaptándolo a la dinámica que conlleva el desarrollo de la Administración Pública moderna, eficiente y eficaz y al desarrollo de la carrera administrativa.
- c) Elaborar el reglamento de evaluación del desempeño del servidor público que incluya metodologías y técnicas modernas para realizar una evaluación objetiva y proporcionar información para retroalimentar su desempeño.
- d) Establecer la carrera administrativa del Organismo Ejecutivo de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad y delineando un horizonte de desarrollo y de dignificación para el servidor público.
- e) Diseñar instrumentos de recolección de datos que permitan recoger las percepciones de los servidores públicos sobre su ambiente laboral y realizar encuestas periódicas que recojan las opiniones de los servidores públicos.
- f) Establecer vínculos de comunicación abiertos y transparentes entre los servidores públicos y el servicio civil utilizando tecnologías web.
- g) Realizar el inventario de necesidades de capacitación obteniendo información de las instituciones públicas.
- h) Diseño e implementación de un sistema informático de gestión de recursos humanos del Organismo Ejecutivo.
- i) Diseño de un programa de formación y capacitación continuo del servidor público.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Oszlak Oskar. "Diagnóstico de la Administración Pública Uruguaya".
- 2) Echevarria Koldo, editor del "Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina", BID, Washington DC, 2006.
- 3) Longo Martínez Francisco, "La calidad de los sistemas de Servicio Civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación", VIII congreso internacional del CLAD, Panamá, octubre de 2003.
- 4) Ley No. 476 "Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa" Nicaragua, Centroamérica, *Aprobada el 19 de Noviembre del 2003*, publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 235 del 11 de Diciembre del 2003.
- 5) Oszlak Oscar, "Sistemas de Servicio Civil: Conceptualización y modelos", revista de Servicio Civil, Centro de Documentación, Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- 6) McFarland Dalton E., "Administración de Personal. Teoría y Práctica".
- 7) Cibotti Ricardo y Sierra Enrique. "El Sector Público en la Planificación del Desarrollo".
- 8) Acción Ciudadana. "Régimen Disciplinario en las Instituciones del Sector Justicia".
- 9) Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.
- 10) Diccionario Enciclopédica Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.
- 11) Castillo Gonzales, Jorge Mario. "Constitución Política de la República de Guatemala". Comentarios, explicaciones, interpretación jurídica, documentos de apoyo, opiniones y sentencias de la Corte de Constitucionalidad.
- 12) Congreso Nacional de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil, decreto 1748, artículo número 2
- 13) Congreso Nacional de la República de Guatemala, Ley de Salarios de la Administración Pública, decreto 11-73, artículo 1, Objeto de la Ley.
- 14) Oficina Nacional de Servicio Civil, página web, www.onsec.gob.gt

ANEXO 1 Boleta de encuesta

Universidad de San Carlos de Guatemala
Instituto Nacional de Administración Pública
Maestría en Administración Pública

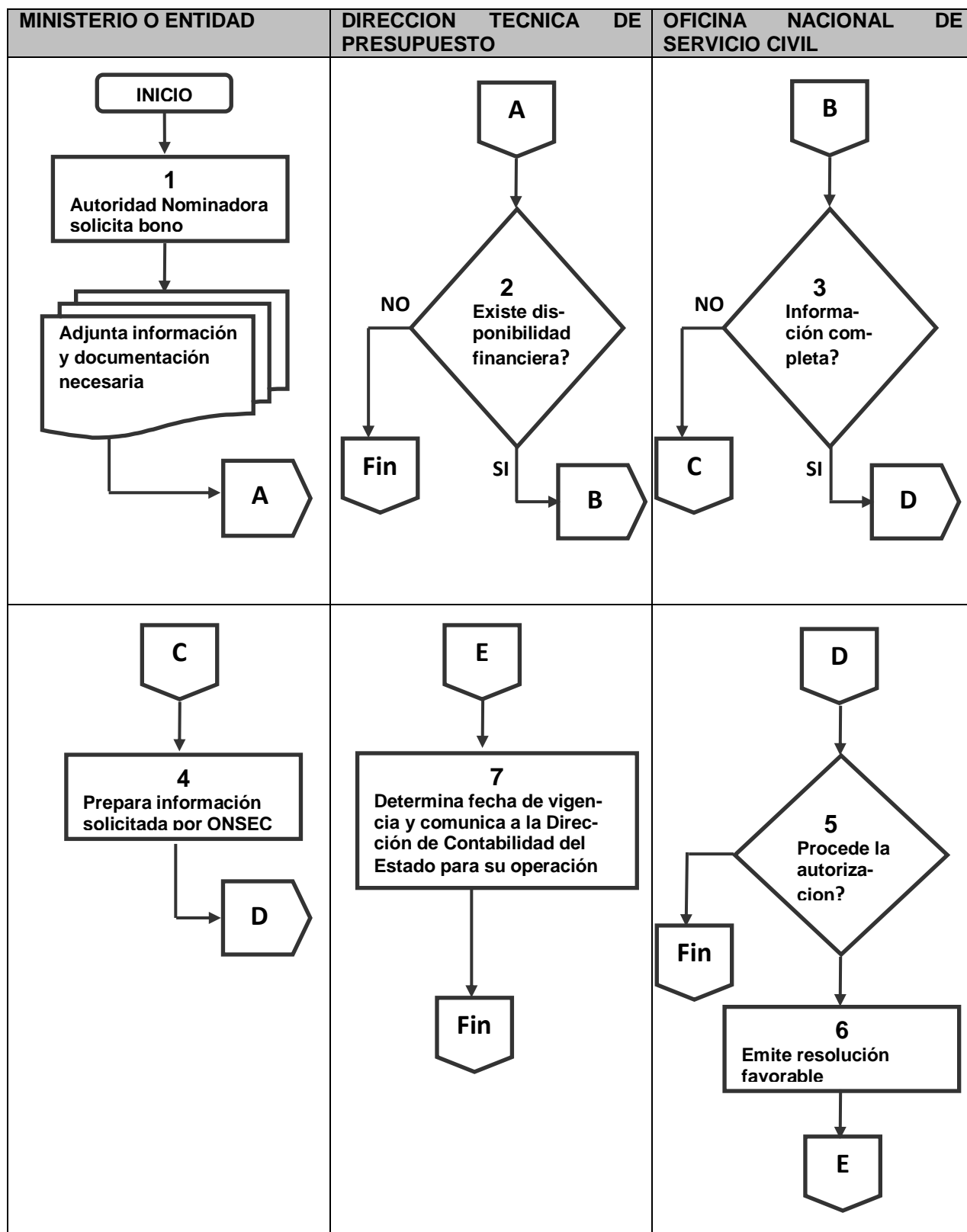
BOLETA DE ENCUESTA. DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DEL ORGANISMO EJECUTIVO

Capítulo I. Variables de clasificación			
1	Nombre de la institución:	2	Nombre de la Dirección, Departamento, Sección o unidad administrativa:
3	Nombre oficial del puesto que desempeña?	4	Tiempo que tiene de desempeñar el puesto?
5	Cuál es su sexo: Hombre....? <input type="radio"/> 1 Mujer.....? <input type="radio"/> 2	6	Número de empleados a su cargo?
Capitulo II. Situación actual de puestos y administración de RH			
7	Cuántos puestos de trabajo tiene en total esta institución?	8	Cuántos están ocupados?
9	En general, cuál es el procedimiento para el reclutamiento de personal?	10	En general, cuál es el procedimiento para la selección de personal?
11	En general, cuál es el procedimiento para la contratación de personal?	12	En general, cuál es el procedimiento para la promoción del empleado(a)?

Capítulo IV. Situación actual de salarios

13	Cuál es la estructura del salario?	14	Cuáles son las clases de bonos que existen?
15	Cómo se asignan los bonos?	16	Quién autoriza la asignación de bonos?
17	Cuál es el papel de la ONSEC en la administración del RH de esta Institución		
18	Cuál es el papel de la DPT en la administración del RH de esta Institución		
19	Cree usted que aquí en su institución se cumple el precepto constitucional de “a igual trabajo en las mismas condiciones y con la misma antigüedad, igual salario?” Por que?		
20	Cree usted que en promedio, el personal que labora aquí en su institución devenga un salario de acuerdo a lo que hace? Por que?		
21	Observaciones		

ANEXO 2 Diagrama procedimiento aprobación de bonos



ANEXO 3 Cuadros análisis estadístico utilizando el software SPSS

Secretaría de Bienestar Social								
PUESTO OFICIAL	salario_total							
	Mean	Standard Deviation	Total N	Maximum	Minimum	Median	Mode	Coef Var *
SUBDIRECTOR TECNICO III	8,683.47	1,051.86	4	10,250.00	7,983.88	8,250.00	8,250.00	12.11%
ASISTENTE PROFESIONAL III	3,648.74	436.28	50	4,181.00	3,131.00	3,500.00	4,131.00	11.96%
SUB DIRECTOR TECNICO I	5,705.50	628.62	2	6,150.00	5,261.00	5,705.50	5,261.00	11.02%
ASISTENTE PROFESIONAL II	3,265.67	338.77	9	3,970.00	2,970.00	3,339.00	2,970.00	10.37%
TRABAJADOR OPERATIVO IV	1,997.45	195.82	11	2,212.00	1,762.00	1,855.00	2,197.00	9.80%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO III	1,859.91	170.38	45	2,387.00	1,768.00	1,818.00	1,818.00	9.16%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO I	2,107.00	177.69	11	2,312.00	1,997.00	2,012.00	1,997.00	8.43%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO JEFE II	2,159.87	174.71	23	2,609.00	2,074.00	2,109.00	2,074.00	8.09%
DIRECTOR EJECUTIVO III	14,540.32	1,119.31	3	15,250.00	13,250.00	15,120.97	13,250.00	7.70%
ASISTENTE PROFESIONAL I	2,665.04	189.46	28	3,229.00	2,578.00	2,595.50	2,578.00	7.11%
TECNICO PROFESIONAL EN INFORMATICA IV	4,365.20	301.42	5	4,500.00	3,826.00	4,500.00	4,500.00	6.91%
PROFESIONAL I	4,718.48	314.53	23	5,545.00	4,250.00	4,625.00	4,625.00	6.67%
ASISTENTE PROFESIONAL IV	3,790.00	213.99	7	4,250.00	3,660.00	3,695.00	3,660.00	5.65%
PROFESIONAL JEFE III	6,081.67	340.29	6	6,625.00	5,867.00	5,867.00	5,867.00	5.60%
PROFESIONAL III	5,821.50	265.17	2	6,009.00	5,634.00	5,821.50	5,634.00	4.55%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO III	8,465.00	375.07	4	8,949.00	8,163.00	8,374.00	8,163.00	4.43%
TRABAJADOR OPERATIVO III	1,780.71	72.31	69	2,151.00	1,709.00	1,774.00	1,781.00	4.06%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO I	6,396.00	216.51	3	6,521.00	6,146.00	6,521.00	6,521.00	3.39%
SECRETARIO EJECUTIVO V	2,349.60	66.38	5	2,432.00	2,250.00	2,367.00	2,367.00	2.83%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV	8,569.45	212.36	11	8,752.00	8,250.00	8,625.00	8,752.00	2.48%
PROFESIONAL II	5,376.00	86.60	3	5,476.00	5,326.00	5,326.00	5,326.00	1.61%
SECRETARIO EJECUTIVO MINISTERIAL I	2,583.00	35.36	2	2,608.00	2,558.00	2,583.00	2,558.00	1.37%
SECRETARIO EJECUTIVO IV	2,230.00	28.87	4	2,255.00	2,205.00	2,230.00	2,205.00	1.29%
TECNICO II	2,258.78	26.35	9	2,281.00	2,231.00	2,281.00	2,281.00	1.17%
DIRECTOR EJECUTIVO II	10,256.45	14.43	5	10,282.26	10,250.00	10,250.00	10,250.00	0.14%

* No incluye los puestos con coeficiente de variación igual a 0.00

Secretaría de Planificación y Programación								
PUESTO OFICIAL	salario_total							
	Mean	Standard Deviation	Total N	Maximum	Minimum	Median	Mode	Coef Var *
DIRECTOR TECNICO III	16,345.33	2,886.75	3	18,012.00	13,012.00	18,012.00	18,012.00	17.66%
SUBDIRECTOR TECNICO III	13,446.30	2,006.51	7	14,692.00	10,347.10	14,692.00	14,692.00	14.92%
ASISTENTE PROFESIONAL I	3,502.50	413.66	2	3,795.00	3,210.00	3,502.50	3,210.00	11.81%
TRABAJADOR OPERATIVO III	2,574.00	288.68	4	2,924.00	2,224.00	2,574.00	2,224.00	11.22%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV	10,526.81	1,092.85	52	13,164.00	8,547.00	11,184.00	11,184.00	10.38%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO II	8,678.33	812.41	3	9,560.00	7,960.00	8,515.00	7,960.00	9.36%
TECNICO PROFESIONAL INFORMATICA III	4,419.00	409.08	7	5,004.00	4,004.00	4,639.00	4,004.00	9.26%
ASISTENTE PROFESIONAL IV	4,063.14	351.48	7	4,541.00	3,691.00	4,241.00	3,691.00	8.65%
SECRETARIO EJECUTIVO V	3,168.25	256.95	4	3,442.00	2,932.00	3,149.50	2,932.00	8.11%
TECNICO PROFESIONAL EN INFORMATICA II	3,597.50	272.24	2	3,790.00	3,405.00	3,597.50	3,405.00	7.57%
TRABAJADOR OPERATIVO IV	2,622.19	196.96	16	3,155.00	2,255.00	2,630.00	2,605.00	7.51%
TECNICO PROFESIONAL EN INFORMATICA IV	4,624.00	327.36	3	5,002.00	4,435.00	4,435.00	4,435.00	7.08%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO III	8,631.37	538.98	19	9,922.00	7,960.00	8,922.00	8,922.00	6.24%
PROFESIONAL III	5,232.00	216.51	3	5,482.00	5,107.00	5,107.00	5,107.00	4.14%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO III	2,714.25	92.50	4	2,853.00	2,668.00	2,668.00	2,668.00	3.41%
SECRETARIO EJECUTIVO IV	2,815.00	22.36	5	2,855.00	2,805.00	2,805.00	2,805.00	0.79%

* No incluye los puestos con coeficiente de variación igual a 0.00

Oficina Nacional de Servicio Civil								
PUESTO OFICIAL	salario_total							
	Mean	Standard Deviation	Total N	Maximum	Minimum	Median	Mode	Coef Var *
JEFE TECNICO II	3,774.00	671.75	2	4,249.00	3,299.00	3,774.00	3,299.00	17.80%
PROFESIONAL I	6,909.13	1,133.97	8	9,252.00	5,245.00	6,745.00	6,445.00	16.41%
TECNICO I	3,401.67	468.52	3	3,887.00	2,952.00	3,366.00	2,952.00	13.77%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO II	10,272.50	1,091.87	6	10,960.00	8,085.00	10,585.00	10,585.00	10.63%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO II	3,552.50	376.39	6	3,720.00	2,785.00	3,702.50	3,720.00	10.60%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO III	11,703.25	1,200.59	4	12,422.00	9,922.00	12,234.50	12,422.00	10.26%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV	13,384.00	1,224.74	6	13,884.00	10,884.00	13,884.00	13,884.00	9.15%
TECNICO III	3,989.00	349.28	10	4,545.00	3,110.00	4,027.50	4,010.00	8.76%
TRABAJADOR OPERATIVO IV	3,624.38	234.85	16	3,805.00	2,755.00	3,672.50	3,655.00	6.48%
ASISTENTE PROFESIONAL JEFE	5,649.80	351.10	15	6,675.00	5,454.00	5,504.00	5,504.00	6.21%
ASISTENTE PROFESIONAL IV	5,195.78	307.56	23	5,826.00	4,655.00	5,326.00	5,341.00	5.92%
ASISTENTE PROFESIONAL III	5,004.80	290.92	5	5,166.00	4,495.00	5,166.00	5,166.00	5.81%
SECRETARIO EJECUTIVO V	4,196.80	236.13	5	4,372.00	3,781.00	4,282.00	4,282.00	5.63%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO I	9,178.00	506.03	5	9,698.00	8,373.00	9,198.00	8,373.00	5.51%
PROFESIONAL II	6,614.25	236.80	8	7,050.00	6,264.00	6,675.00	6,675.00	3.58%
PROFESIONAL JEFE III	7,849.00	216.51	3	7,974.00	7,599.00	7,974.00	7,974.00	2.76%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV 7 HRS.	9,704.60	256.15	2	9,885.72	9,523.47	9,704.60	9,523.47	2.64%
PROFESIONAL JEFE II	7,494.00	193.65	6	7,744.00	7,369.00	7,369.00	7,369.00	2.58%
PROFESIONAL III	7,215.33	174.40	6	7,407.00	6,907.00	7,282.00	7,282.00	2.42%
TECNICO PROFESIONAL INFORMATICA III	5,504.00	70.71	2	5,554.00	5,454.00	5,504.00	5,454.00	1.28%
SECRETARIO EJECUTIVO MINISTERIAL II	4,532.67	28.87	3	4,566.00	4,516.00	4,516.00	4,516.00	0.64%
SECRETARIO EJECUTIVO IV	4,133.33	25.66	3	4,155.00	4,105.00	4,140.00	4,105.00	0.62%
JEFE TECNICO I	4,128.33	20.21	3	4,140.00	4,105.00	4,140.00	4,140.00	0.49%
SECRETARIO EJECUTIVO III	4,036.25	17.50	4	4,045.00	4,010.00	4,045.00	4,045.00	0.43%
ASISTENTE PROFESIONAL I	4,836.25	17.50	4	4,845.00	4,810.00	4,845.00	4,845.00	0.36%
ASISTENTE PROFESIONAL II	4,996.25	17.50	4	5,005.00	4,970.00	5,005.00	5,005.00	0.35%
TECNICO PROFESIONAL EN INFORMATICA IV	5,946.25	7.50	4	5,950.00	5,935.00	5,950.00	5,950.00	0.13%

* No incluye los puestos con coeficiente de variación igual a 0.00

Ministerio de Agricultura								
PUESTO OFICIAL	salario_total							Coef Var *
	Mean	Standard Deviation	Total N	Maximum	Minimum	Median	Mode	
SUBDIRECTOR EJECUTIVO III	10,819.89	531.13	9	11,370.97	9,919.36	10,887.10	11,250.00	4.91%
SUBDIRECTOR EJECUTIVO II	8,548.39	349.20	3	8,951.62	8,346.78	8,346.78	8,346.78	4.09%
PROFESIONAL I	5,844.06	192.13	16	6,055.00	5,680.00	5,680.00	5,680.00	3.29%
DIRECTOR TECNICO III	9,638.23	256.61	2	9,819.68	9,456.78	9,638.23	9,456.78	2.66%
SUBDIRECTOR TECNICO I	7,293.51	187.82	8	7,520.32	7,157.42	7,157.42	7,157.42	2.58%
SUBDIRECTOR TECNICO III	8,360.81	209.52	4	8,542.26	8,179.36	8,360.81	8,179.36	2.51%
DIRECTOR EJECUTIVO I	11,083.67	184.71	24	11,250.00	10,887.10	11,250.00	11,250.00	1.67%
TECNICO II	3,808.71	52.55	39	3,841.00	3,644.52	3,816.00	3,841.00	1.38%
DIRECTOR EJECUTIVO III	14,903.23	198.77	5	15,120.97	14,758.07	14,758.07	14,758.07	1.33%
DIRECTOR TECNICO II	9,041.24	104.55	23	9,372.58	9,009.68	9,009.68	9,009.68	1.16%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO II	3,556.67	37.53	3	3,595.00	3,520.00	3,555.00	3,520.00	1.06%
VICEMINISTRO	23,408.00	216.51	3	23,533.00	23,158.00	23,533.00	23,533.00	0.92%
TRABAJADOR OPERATIVO II	3,477.45	27.31	42	3,499.00	3,424.00	3,486.50	3,499.00	0.79%
OFICINISTA II	3,591.86	27.91	21	3,619.00	3,544.00	3,594.00	3,619.00	0.78%
OFICINISTA III	3,628.43	27.65	7	3,652.00	3,577.00	3,627.00	3,652.00	0.76%
TRABAJADOR OPERATIVO III	3,515.00	25.35	90	3,539.00	3,459.00	3,534.00	3,534.00	0.72%
OFICINISTA I	3,559.71	25.51	41	3,603.00	3,513.00	3,563.00	3,563.00	0.72%
TECNICO PROFESIONAL I	4,007.50	28.06	6	4,035.00	3,960.00	4,010.00	4,010.00	0.70%
TECNICO III	3,895.00	26.11	12	3,920.00	3,845.00	3,895.00	3,895.00	0.67%
TECNICO I	3,744.25	23.03	51	3,762.00	3,687.00	3,762.00	3,762.00	0.62%
DIRECTOR EJECUTIVO IV	19,919.36	120.97	9	19,959.68	19,596.78	19,959.68	19,959.68	0.61%
TRABAJADOR OPERATIVO IV	3,556.67	14.43	3	3,565.00	3,540.00	3,565.00	3,565.00	0.41%
TRABAJADOR OPERATIVO JEFE I	3,586.67	14.43	3	3,595.00	3,570.00	3,595.00	3,595.00	0.40%
SECRETARIO OFICINISTA	3,643.67	14.43	3	3,652.00	3,627.00	3,652.00	3,652.00	0.40%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO I	3,558.75	12.50	4	3,565.00	3,540.00	3,565.00	3,565.00	0.35%

* No incluye los puestos con coeficiente de variación igual a 0.00; no hay variaciones mayores al 5% y por lo tanto no se analizó

Ministerio de Finanzas Públicas								
PUESTO OFICIAL	salario_total							Coef Var *
	Mean	Standard Deviation	Total N	Maximum	Minimum	Median	Mode	
PARAMEDICO I	4,330.33	587.71	3	4,687.00	3,652.00	4,652.00	3,652.00	13.57%
JEFE TECNICO II	5,034.63	522.67	8	5,949.00	3,999.00	5,049.00	5,049.00	10.38%
SECRETARIO EJECUTIVO IV	4,810.94	353.98	16	4,955.00	3,905.00	4,940.00	4,940.00	7.36%
SUBDIRECTOR TECNICO III	17,656.00	1,024.15	11	18,892.00	16,189.00	17,264.00	18,892.00	5.80%
DIRECTOR TECNICO III	21,365.23	1,157.23	13	23,112.00	20,275.00	20,650.00	20,650.00	5.42%
TECNICO III	4,888.50	264.46	30	5,310.00	3,810.00	4,845.00	4,845.00	5.41%
TEC PROF INFORMATICA I	5,404.77	288.91	13	5,519.00	4,444.00	5,479.00	5,479.00	5.35%
ASESOR PROF ESP III	13,046.27	569.06	67	13,222.00	8,723.00	13,222.00	13,222.00	4.36%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV 7 HRS.	13,242.22	556.85	2	13,635.97	12,848.47	13,242.22	12,848.47	4.21%
TRABAJADOR OPERATIVO IV	4,526.05	185.49	110	5,256.00	3,455.00	4,505.00	4,505.00	4.10%
ASISTENTE PROFESIONAL IV	5,839.75	216.45	85	6,541.00	4,766.00	5,826.00	5,826.00	3.71%
ASISTENTE PROF JEFE	6,064.00	222.84	25	7,004.00	5,954.00	6,004.00	6,004.00	3.67%
ASESOR PROF ESP II	10,469.13	378.27	52	11,885.00	9,260.00	10,660.00	10,660.00	3.61%
PROFESIONAL III	7,135.91	203.61	32	7,907.00	6,482.00	7,107.00	7,107.00	2.85%
TRABAJADOR ESP III	4,578.59	125.19	117	5,520.00	4,518.00	4,568.00	4,568.00	2.73%
PROFESIONAL JEFE I	7,430.75	187.50	4	7,712.00	7,337.00	7,337.00	7,337.00	2.52%
VICEMINISTRO	29,623.31	695.00	3	30,398.00	29,054.52	29,417.42	29,054.52	2.35%
TRABAJADOR OPERATIVO III	4,296.67	96.40	9	4,553.00	4,259.00	4,259.00	4,259.00	2.24%
ASESOR PROF ESP I	8,883.71	187.50	49	9,098.00	8,723.00	8,723.00	8,723.00	2.11%
PROFESIONAL II	6,928.57	141.74	7	7,250.00	6,875.00	6,875.00	6,875.00	2.05%
PROFESIONAL I	6,699.88	134.19	41	7,020.00	6,645.00	6,645.00	6,645.00	2.00%
ASESOR PROF ESP IV	15,429.31	284.44	32	15,584.00	14,684.00	15,584.00	15,584.00	1.84%
PROFESIONAL JEFE III	7,852.57	141.74	7	8,174.00	7,799.00	7,799.00	7,799.00	1.80%
TECNICO PROFESIONAL III	5,242.15	86.13	39	5,756.00	5,181.00	5,231.00	5,216.00	1.64%
ASISTENTE PROFESIONAL III	5,688.43	86.64	74	6,406.00	5,631.00	5,681.00	5,681.00	1.52%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO III 7 HRS	11,595.36	86.68	11	11,856.72	11,569.22	11,569.22	11,569.22	0.75%
TECNICO PROFESIONAL I	4,965.38	22.68	13	5,000.00	4,925.00	4,960.00	4,960.00	0.46%
SECRETARIO EJECUTIVO II	4,765.00	20.43	5	4,781.00	4,731.00	4,766.00	4,766.00	0.43%
TRABAJADOR ESP I	4,476.00	19.17	5	4,490.00	4,455.00	4,490.00	4,490.00	0.43%
TECNICO PROFESIONAL EN INFORMATICA IV	6,528.33	25.66	3	6,550.00	6,500.00	6,535.00	6,500.00	0.39%
TECNICO EN INFORMATICA I	5,093.38	19.09	13	5,123.00	5,048.00	5,098.00	5,098.00	0.37%
ASISTENTE PROFESIONAL I	5,350.89	18.26	28	5,385.00	5,310.00	5,345.00	5,345.00	0.34%
SECRETARIO EJECUTIVO V	5,066.50	13.63	10	5,082.00	5,032.00	5,067.00	5,067.00	0.27%
ASISTENTE PROFESIONAL II	5,513.93	14.61	61	5,545.00	5,470.00	5,520.00	5,505.00	0.26%
TECNICO ARTISTICO III	4,867.43	8.02	7	4,876.00	4,861.00	4,861.00	4,861.00	0.16%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO II	4,531.67	6.61	9	4,535.00	4,520.00	4,535.00	4,535.00	0.15%
TECNICO EN INFORMATICA II	5,350.75	7.50	4	5,362.00	5,347.00	5,347.00	5,347.00	0.14%
TECNICO PROFESIONAL II	5,089.75	6.94	8	5,101.00	5,086.00	5,086.00	5,086.00	0.14%

* No incluye los puestos con coeficiente de variación igual a 0.00

Ministerio de Energía y Minas								
PUESTO OFICIAL	salario_total							
	Mean	Standard Deviation	Total N	Maximum	Minimum	Median	Mode	Coef Var *
TECNICO I	3,366.57	421.07	5	3,585.00	2,614.84	3,549.00	2,614.84	12.51%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO III	3,378.81	369.15	16	4,281.00	2,568.00	3,519.00	3,524.00	10.93%
TRABAJADOR OPERATIVO IV	3,121.19	317.87	16	3,524.00	2,505.00	2,955.00	2,955.00	10.18%
DIRECTOR TECNICO II	15,171.95	1,448.83	9	15,700.00	11,322.58	15,700.00	15,700.00	9.55%
OFICINISTA III	3,345.50	287.79	2	3,549.00	3,142.00	3,345.50	3,142.00	8.60%
ASISTENTE PROFESIONAL IV	5,113.57	397.61	7	5,695.00	4,841.00	4,891.00	4,891.00	7.78%
SECRETARIO EJECUTIVO III	3,565.14	268.63	14	3,910.00	2,860.00	3,625.50	3,410.00	7.54%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV	11,096.50	831.77	10	11,534.00	9,534.00	11,534.00	11,534.00	7.50%
SECRETARIO EJECUTIVO I	3,415.00	253.14	2	3,594.00	3,236.00	3,415.00	3,236.00	7.41%
TRABAJADOR ESPECIALIZADO II	3,227.29	226.94	17	3,555.00	3,035.00	3,085.00	3,035.00	7.03%
TECNICO III	3,670.25	224.87	4	3,935.00	3,460.00	3,643.00	3,460.00	6.13%
SECRETARIO EJECUTIVO IV	3,694.86	194.43	7	3,935.00	3,505.00	3,688.00	3,505.00	5.26%
PROFESIONAL III	7,657.00	237.17	9	7,832.00	7,157.00	7,832.00	7,832.00	3.10%
PROFESIONAL I	6,920.00	198.43	3	7,070.00	6,695.00	6,995.00	6,695.00	2.87%
PROFESIONAL II	7,112.50	200.45	8	7,300.00	6,925.00	7,112.50	6,925.00	2.82%
TECNICO II	3,498.80	98.41	5	3,618.00	3,381.00	3,524.00	3,381.00	2.81%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO III	10,747.00	216.51	3	10,872.00	10,497.00	10,872.00	10,872.00	2.01%
ASISTENTE PROFESIONAL I	4,403.03	78.49	30	4,790.00	4,360.00	4,395.00	4,360.00	1.78%
ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO II	10,047.50	161.49	12	10,310.00	9,935.00	9,972.50	9,935.00	1.61%
ASISTENTE PROFESIONAL II	4,567.73	65.89	11	4,750.00	4,520.00	4,555.00	4,520.00	1.44%
TECNICO PROFESIONAL I	3,726.83	53.65	6	3,831.00	3,675.00	3,710.00	3,710.00	1.44%
DIRECTOR EJECUTIVO IV	20,252.42	208.71	2	20,400.00	20,104.84	20,252.42	20,104.84	1.03%
ASISTENTE PROFESIONAL III	4,706.31	28.49	16	4,756.00	4,681.00	4,698.50	4,681.00	0.61%
TECNICO PROFESIONAL INFORMATICA I	4,702.75	17.50	4	4,729.00	4,694.00	4,694.00	4,694.00	0.37%
TECNICO PROFESIONAL III	4,282.00	1.41	2	4,283.00	4,281.00	4,282.00	4,281.00	0.03%

* No incluye los puestos con coeficiente de variación igual a 0.00

Secretaría de comunicación social								
PUESTO OFICIAL	salario_total							
	Mean	Standard Deviation	Total N	Maximum	Minimum	Median	Mode	Coef Var *
TRABAJADOR OPERATIVO IV	2,242.00	353.33	5	2,505.00	1,855.00	2,490.00	1,855.00	15.76%
SUBDIRECTOR EJECUTIVO II	8,431.25	1,208.54	4	9,850.00	7,250.00	8,312.50	7,250.00	14.33%
ASISTENTE PROFESIONAL I	3,570.00	509.12	2	3,930.00	3,210.00	3,570.00	3,210.00	14.26%
DIRECTOR EJECUTIVO III	14,843.75	1,077.11	4	15,625.00	13,250.00	15,250.00	15,250.00	7.26%
PROFESIONAL II	7,062.50	441.94	2	7,375.00	6,750.00	7,062.50	6,750.00	6.26%
PROFESIONAL III	7,428.50	252.44	2	7,607.00	7,250.00	7,428.50	7,250.00	3.40%
TECNICO II	2,864.75	21.84	8	2,881.00	2,831.00	2,873.50	2,881.00	0.76%
ASISTENTE PROFESIONAL IV	4,715.92	27.20	13	4,775.00	4,691.00	4,726.00	4,691.00	0.58%
ASISTENTE PROFESIONAL III	4,581.00	12.25	4	4,596.00	4,566.00	4,581.00	4,581.00	0.27%

* No incluye los puestos con coeficiente de variación igual a 0.00