



Manual

Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo

Noviembre, 2015

CONTENIDO

	Página
Presentación	1
1. Objetivos del Manual.....	3
2. Ámbito de Aplicación.....	3
2.1 Ocupación de Puestos en Forma Definitiva.....	4
2.2 Ocupación de Puestos en Forma Temporal.....	5
3. Marco de referencia.....	5
3.1 Carta Iberoamericana de la Función Pública.....	5
3.2 Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana.....	6
3.3 Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (2007).....	7
3.4 Carta Iberoamericana de la Calidad en Gestión Pública (2008).....	7
3.5 Convención Iberoamericana Contra la Corrupción (1997).....	8
3.6 El Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032.....	8
4. Antecedentes.....	10
5. Marco Legal.....	11
6. Marco Conceptual.....	12
6.1 El Sistema de Administración de RRHH en Iberoamérica.....	12
6.2 Conceptos Generales de la Dotación de Recursos Humanos.....	13
7. Sistema de Administración de Recursos Humanos en Guatemala.....	16
8. Subsistemas.....	17
8.1 Planeación de Recursos Humanos	17
8.2 Organización del Trabajo.....	17
8.3 Gestión del Empleo.....	17
8.4 Gestión de Compensaciones.....	17
8.5 Gestión de Relaciones Laborales.....	17
8.6 Gestión del Desarrollo.....	18
8.7 Gestión del Desempeño.....	18
8.8 Gestión de Bienestar Laboral.....	18
9. Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos	18
9.1 Beneficios de SiARH.....	20
10. Proceso de Dotación de Recursos Humanos	21
11. Procedimientos	21
11.2 Procedimiento de Convocatoria Interna.....	21
11.3 Procedimiento de Convocatoria Externa.....	22
11.4 Procedimiento de Selección de Personal para Ascenso Temporal.....	23
11.5 Procedimiento de Selección de Personal para Nombramiento Provisional y de Emergencia.....	23
11.6 Procedimiento de Selección de Directores y Subdirectores Técnicos.....	24
11.7 Procedimiento de Calificación de Elegibilidad.....	25
11.8 Procedimiento de Adjudicación de Puesto.....	25
11.9 Procedimiento de Adjudicación de Puestos del Servicio Exento.....	26
11.10 Procedimiento de Revisión de Resultados.....	26
11.11 Procedimiento de Administración de Ficha de Empleado.....	27

12.	Factores de evaluación.....	27
13.	Instrumentos de Evaluación.....	27
13.1	Guías.....	27
13.2	Pruebas.....	28
13.3	Aplicaciones Informáticas.....	28
13.4	Formatos.....	29
14.	Normas Generales.....	32
	ANEXOS.....	39

Presentación

Todo instrumento administrativo, está sujeto a la mejora continua como producto de su aplicación, es por ello que la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- ha emitido esta Segunda Edición del el Manual de Gestión del Empleo el cual contiene orientaciones para la gestión del proceso de dotación de personal, desconcentrado hacia las instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil, a través del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SiARH-, en el cual se incluyen los ajustes necesarios para estandarizar la terminología de todas las guías que lo componen, clarificar las normas y alinear con mayor precisión los pasos de los procedimientos con la funcionalidad del sistema.

Estas mejoras fueron posibles gracias al apoyo de las áreas de recursos humanos de las instituciones que participan en la implementación del proceso, quienes al planear sus dudas, comentarios y propuestas han enriquecido el documento haciéndolo más claro y congruente con la praxis de la gestión en las instituciones.

Al igual que la primera edición, este documento contiene información sobre su ámbito de aplicación, el marco referencia de la gestión de recursos humanos y en particular del proceso de dotación, antecedentes, marco legal y conceptual, procedimientos, técnicas y normas aplicables; forman parte del Manual las Guías de uso del CV en línea, de Entrevista, de Evaluación Técnica, de Evaluación Psicométrica, de Normas y Procedimientos y del proceso de Ficha de Empleado, así como los formatos estandarizados que también fueron objeto de mejora.

Esta edición del Manual fue autorizada por el Acuerdo D-2015-104 emitido por la Oficina Nacional de Servicio Civil, en su calidad de ente rector de la administración de recursos humanos de las Instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil, con el fin de fortalecer el sistema de administración de recursos humanos y cumplir con los principios de la Ley, implementando procesos técnicos de ingreso que garanticen el libre acceso a cargos públicos y seleccionar servidores públicos competentes y probos para ocupar vacantes, impulsando el desarrollo de carrera.

Esta es una de las acciones que la Oficina ha emprendido para cumplir con los desafíos implícitos en documentos como la *“Carta Iberoamericana de la Función Pública”* y en la *“Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”*, entre otras, en las cuales nuestro país se comprometió a implementar por medio de políticas y prácticas de gestión del empleo, la profesionalización, capacidad, orientación de servicio y responsabilidad de los servidores públicos, también para estar preparados para el próximo Informe del *“Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República*

Dominicana” en el cual se espera mejorar el índice de Desarrollo del Servicio Civil para nuestro país.

De esta manera, avanzamos en el cumplimiento del “*Plan Nacional de Desarrollo K’atun, Nuestra Guatemala 2032*”, que en su Eje 5 establece fortalecer las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo del país, planteando la meta de que los funcionarios públicos cuenten con mayores capacidades, competencias y calidades para responder a los desafíos del desarrollo.

Sirva el presente instrumento técnico-administrativo, como uno de los elementos necesarios para orientar la gestión de los servidores públicos de manera técnica y transparente y con ello responder a los compromisos de país, pero sobre todo, a las demandas ciudadanas por un Servicio Civil competente y de carrera.

Licda. Patricia García Futch
Directora Oficina Nacional de Servicio Civil

1. Objetivos del Manual

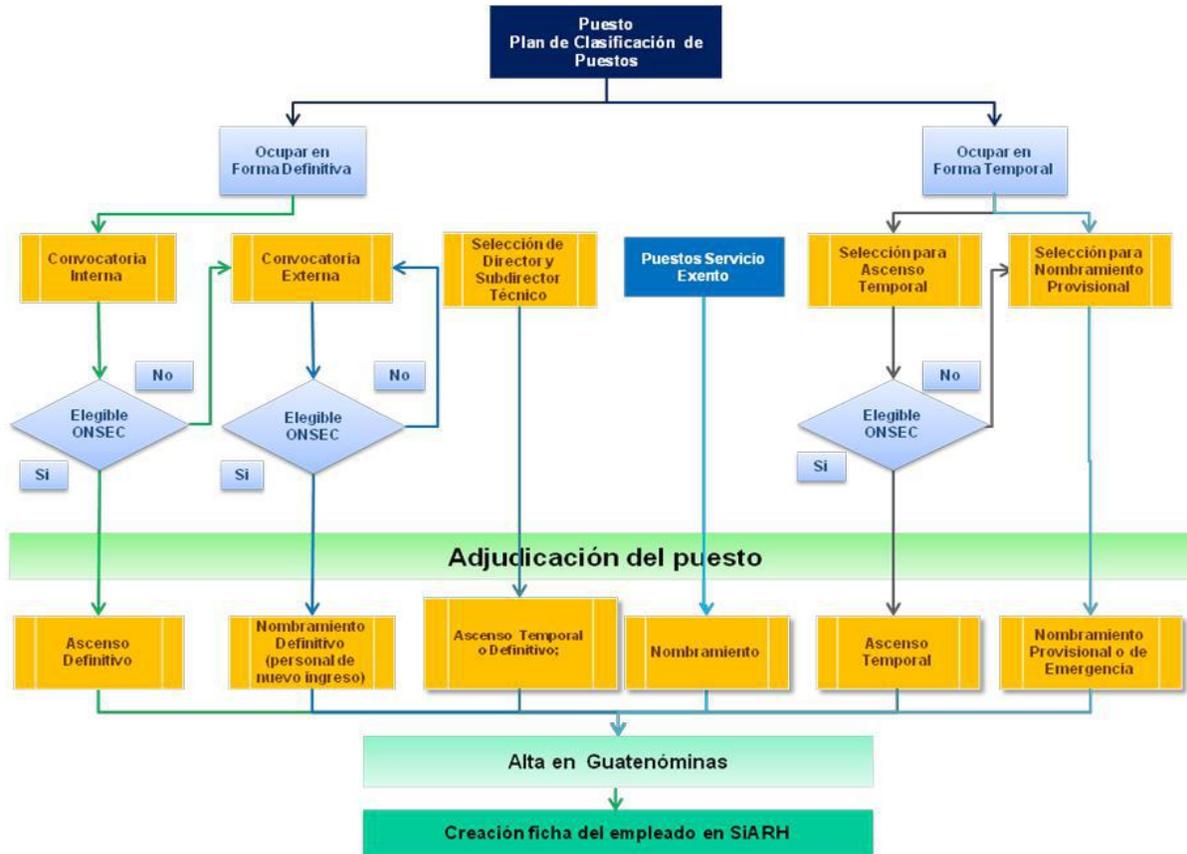
- a. Consolidar el desarrollo de carrera en el Servicio Civil, mediante el otorgamiento de cargos públicos con base en méritos, capacidad, preparación, eficiencia y honradez, en cumplimiento de la Ley de Servicio Civil.
- b. Transparentar la gestión del empleo por medio de procesos de dotación estandarizados,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

2. Ámbito de Aplicación

El ámbito de aplicación del presente Manual lo constituyen las instituciones del Organismo Ejecutivo regidas por la Ley de Servicio Civil, que requieren ocupar puestos vacantes con personal idóneo y la Oficina Nacional de Servicio Civil, como ente rector de la administración de recursos humano en el Organismo Ejecutivo.

La aplicación de las normas, procedimientos, instrumentos y la aplicación de la guía podrán ser adaptadas de acuerdo a las necesidades de cada institución para la efectiva Gestión del Empleo, es responsabilidad de las áreas de recursos humanos y las Autoridades Nominadoras de las instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil, de acuerdo con la desconcentración de procesos dispuesta por la Oficina.

Esquema General Proceso de Dotación de Recursos Humanos



El esquema anterior muestra los procedimientos asociados al Proceso de Dotación de Recursos Humanos aplicable a las vacantes del Plan de Clasificación de Puestos, el cual permite realizar ascensos y nombramientos temporales o definitivos por medio de reclutamiento interno o externo.

2.1 Ocupación de Puestos en Forma Definitiva

Inicia con la precalificación de candidatos mediante la selección por convocatoria interna o externa, bajo la responsabilidad del área de recursos humanos de la institución.

Posteriormente, procede la calificación de elegibilidad por parte de la ONSEC y luego la institución realiza la adjudicación del puesto, con lo cual se genera un ascenso definitivo o un nombramiento definitivo, si se trata de personal de nuevo ingreso.

A los puestos de Director y Subdirector Técnico la institución les aplica el procedimiento de selección para verificar que cumplan con los requisitos del puesto; en estos casos, por ser puestos de libre nombramiento, no es requerida la calificación de elegibilidad por parte de la ONSEC, por lo que la institución hará la adjudicación respectiva, generando con ello una acción de personal que puede ser ascenso temporal o definitivo.

2.2 Ocupación de Puestos en Forma Temporal

Inicia con la selección de candidato interno, que es responsabilidad del área de recursos humanos de la institución; posteriormente, la ONSEC realiza la calificación de elegibilidad para la adjudicación respectiva y la acción de ascenso temporal.

Los nombramientos provisionales inician con la selección de candidato externo por parte de la institución para verificar que cumplan con los requisitos establecidos; posteriormente procede la adjudicación del puesto y la emisión del nombramiento provisional o de emergencia. En todo caso, aplica el procedimiento de alta en el sistema para el respectivo pago.

A los puestos del Servicio Exento, únicamente les aplica el procedimiento de adjudicación, que es competencia de las Autoridades Nominadoras. La institución debe informar de dicho nombramiento a la Oficina Nacional de Servicio Civil para la autorización y el registro respectivo previo a su alta en el sistema.

3. Marco de Referencia

A continuación se presenta, en términos generales, el marco de referencia y algunos antecedentes del presente Manual.

3.1 Carta Iberoamericana de la Función Pública

En la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, realizada en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, en junio de 2003, fue aprobada la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la cual fue respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en noviembre de 2003.

El compromiso de los países firmantes fue avanzar en la profesionalización de la función pública, de acuerdo con los principios y orientaciones adoptados en dicha Carta Iberoamericana, propiciando acciones para implementar programas de fortalecimiento institucional orientados a la gestión y acceso al

empleo, con base en los principios de mérito, desempeño y capacidad, como criterios orientadores del acceso a la carrera. De igual manera, deberán impulsar la efectividad, eficiencia, transparencia, objetividad e imparcialidad de las políticas y procesos de gestión del empleo que promuevan un servicio civil de carrera, en las instituciones de la Administración Pública.

3.2 Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana

Es un diagnóstico del índice de calidad del sistema de función pública o Servicio Civil en siete países: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, que se realiza en cumplimiento de lo acordado en la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, hasta la fecha se han realizado tres mediciones, la primera fue en 2004, la segunda en 2008 y la última en el 2012. Esta evaluación considera cinco indicadores de calidad del desempeño general del sistema de Servicio Civil, que son los siguientes:

3.2.1 Eficiencia

Grado de optimización de la inversión en capital humano que presenta el sistema de Función Pública.

3.2.2 Mérito

Evalúa el grado en que el sistema de Servicio Civil, incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad y la politización.

3.2.3 Consistencia Estructural

Solidez e integración sistémica del Servicio Civil, prestando atención al grado de: a) coherencia estratégica, o vinculación de las políticas y prácticas de la GRH; b) consistencia directiva y c) consistencia de los procesos, o grado de interrelación y articulación entre los subsistemas que constituyen la gestión de recursos humanos -GRH-.

3.2.4 Capacidad Funcional

Capacidad del sistema de Servicio Civil para influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos, induciendo al desarrollo de conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos.

3.2.5 Capacidad Integradora

Evalúa la eficacia con la cual el sistema de Servicio Civil logra armonizar las expectativas y los intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

De acuerdo con el informe de evaluación del Barómetro, presentado en 2012, Guatemala obtuvo 24 puntos de 100 en el índice de desarrollo de Servicio Civil, ocupando el **sexto lugar** de siete países evaluados, sin mostrar avances en la gestión de Recursos Humanos, desde la primera evaluación en 2004; la próxima evaluación es en 2016, por lo que nos encontramos ante el gran desafío y oportunidad de mejorar los resultados como país.

3.3 Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico (2007)

En el año 2007, durante la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Chile, nuestro país ratificó la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico, comprometiéndose al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública.

Entendiendo que “Gobierno Electrónico” se refieren al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico reconoce un derecho al ciudadano que le abre múltiples posibilidades de acceder más fácilmente a las Administraciones Públicas y de esa manera, hacerlas transparentes, controlables y confiables, evitando la corrupción.

3.4 Carta Iberoamericana de la Calidad en Gestión Pública (2008)

En el año 2008, durante la X Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, en El Salvador, Guatemala ratifica la Carta Iberoamericana de la Calidad, disponiendo que la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Entre las finalidades de esta carta se encuentra que la Gestión Pública adopte

instrumentos que incentiven la mejora de la calidad, dichos instrumentos deben ser flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas.

3.5 Convención Iberoamericana Contra la Corrupción (1997)

Los Estados miembros de la Organización de Estados Americanos -OEA- han identificado la necesidad de combatir la corrupción para fortalecer las instituciones democráticas, evitar distorsiones de la economía, vicios en la gestión pública y el deterioro de la moral social, es por ello que en el año 1997, en Venezuela, nuestro país ratificó las disposiciones de la Convención Interamericana contra la Corrupción.

Los Estados parte, convinieron en aplicar medidas destinadas a crear, mantener y fortalecer normas y mecanismos dentro de sus propios sistemas institucionales, con el fin de prevenir actos de corrupción en sus estructuras de funcionamiento; en el artículo III, inciso 5 se indica que es necesario fortalecer los sistemas para la contratación de funcionarios públicos y para la adquisición de bienes y servicios que aseguren la publicidad, equidad y eficiencia de tales sistemas. En cumplimiento de este compromiso nuestro país promulgó el Decreto 31-2012, Ley Contra la Corrupción, en cuyo Artículo 20 se reforma el Código Penal, dando cabida a la figura de **nombramientos ilegales**.

En resumen, los ejes que orientan la calidad para una gestión pública al servicio de la ciudadanía están constituidos por el desarrollo de capacidades de los empleados públicos, mediante el establecimiento de un sistema de profesionalización de la Función Pública con base en el mérito, de conformidad con la Carta Iberoamericana de la Función Pública y la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico; la Administración Pública busca la optimización de las tecnologías de la información y la comunicación, mediante el desarrollo e implementación del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SiARH- que la ONSEC lidera para la modernización de la gestión.

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

Constituye la política nacional de desarrollo de largo plazo que articula planes, programas, proyectos e inversiones; es decir, el ciclo de gestión del desarrollo.

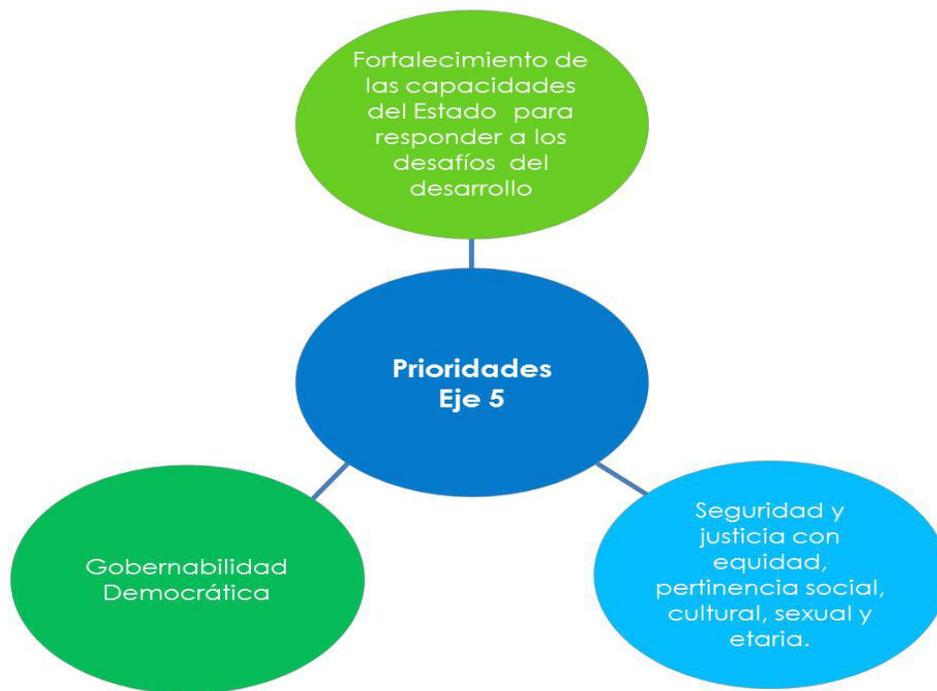
Es el medio propuesto para sentar las bases de las transformaciones estructurales que el desarrollo del país requiere.

Su estructura se desarrolló sobre 5 ejes y 16 variables, en los cuales se

expone la situación actual, metas a alcanzar, resultados y lineamientos que permitan al país delinear la senda para el desarrollo durante los próximos 20 años.

3.6.1 Relación del Servicio Civil con el Plan Nacional De Desarrollo K'atun

El Eje No. 5 se refiere a un **Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo**, que propicia la generación de las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la institucionalidad pública para poner al Estado en condiciones de conducir un proceso de desarrollo sostenible. Este eje determina tres prioridades para el desarrollo del Plan.



3.6.2 Prioridad

Para el año 2032 los funcionarios públicos cuentan con mayores capacidades, competencias y calidades idóneas para responder a

los desafíos del desarrollo; para el año 2020 el Organismo Ejecutivo ha diseñado e implementado una reforma al Servicio Civil, que incluye pero no se limita a la mejora de la carrera administrativa, procesos competitivos, técnicos de ingreso y ascenso, así como mecanismos de evaluación del desempeño asociados con incentivos.

4. Antecedentes

La ONSEC ha realizado un esfuerzo sostenido para configurar un Sistema de Administración de Recursos Humanos moderno y desconcentrado; para el efecto, se emitió la Resolución No. D-2007-128, a través de la cual se dejaron establecidas las disposiciones que técnicamente permitan su implementación, con la finalidad de establecer políticas, normas y criterios técnicos para que las instituciones cuenten con la estructura administrativa, funciones y personal calificado para una desconcentración operativa y centralización normativa, garantizando así el desarrollo y eficiencia del Organismo Ejecutivo¹.

Cabe recordar que en el año 2008 la ONSEC emitió las *Normas para Regular la Aplicación de la Política que, en Materia de Recursos Humanos se debe Implementar en la Administración Pública*, por medio del Acuerdo Gubernativo 185-2008, en el que se establece que *“la administración de recursos humanos debe orientarse a desarrollar organizaciones flexibles y desconcentradas, enfocadas a obtener resultados inmediatos”*.

Otro esfuerzo importante que se encuentra en curso, es la recopilación de información para actualizar el Plan de Clasificación de Puestos, sustituyendo las series y clases de puestos por familias, subfamilias, ocupaciones y perfiles de competencia, con el fin de actualizar una de las principales herramientas de gestión de recursos humanos, esto con la participación de las instituciones del Organismo Ejecutivo y el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AECID-.

La implementación del gobierno electrónico es una prioridad, por tal motivo, se suscribió el Convenio Interinstitucional entre el Ministerio de Finanzas Públicas y la ONSEC para el desarrollo e implementación del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SiARH- herramienta para la gestión de recursos humanos que la ONSEC conceptualiza y el Ministerio desarrolla para implementarlo de manera paulatina.

¹ Resolución D-2007-128 del 28 de febrero de 2007.

Por otra parte, con el fin de implementar procesos estandarizados elaboró el “Manual de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos”, instrumento que contiene los lineamientos generales para el reclutamiento y selección de personal en las instituciones del Organismo Ejecutivo. Como resultado de la evaluación y mejora de los instrumentos técnicos administrativos, se ha preparado esta segunda versión que ahora se denomina Manual de Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo.

5. Marco Legal

El presente manual tiene su fundamento en las disposiciones legales siguientes:

- 5.1 Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 101, 108, 113.
- 5.2 Ley de Servicio Civil Decreto 1748 del Congreso de la República, artículos del 42 al 50.
- 5.3 Ley de Salarios de la Administración Pública Decreto No. 11-73.
- 5.4 Ley del Organismo Ejecutivo Decreto número 114-97.
- 5.5 Acuerdo Gubernativo 18-98 Reglamento de la Ley del Servicio Civil, artículos del 15 al 24.
- 5.6 Acuerdo Gubernativo No. 185-2008 Normas para Regular la Aplicación de la Política que en Materia de Recursos Humanos se debe Implementar en la Administración Pública.
- 5.7 Acuerdo Gubernativo No. 9-91, Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo.
- 5.8 Acuerdo Gubernativo No. 187-2004, Normas de Ética del Organismo Ejecutivo.
- 5.9 Decreto 89-2002 Ley de Probidad y Responsabilidad de Funcionarios y Empleados Públicos.
- 5.10 Decreto 31-2012 Ley Contra la Corrupción Artículo 20, reforma el artículo 432 del Código Penal, Decreto Número 17-73 del Congreso de la República y sus reformas.
- 5.11 Resolución D-97-89 Modificación a los Requisitos Mínimos del Manual de

Especificaciones para optar a puestos de trabajo cubiertos por el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo.

5.12 Resolución D-2007-128, Unidad Tipo de Recursos Humanos.

6. Marco Conceptual

Es bien sabido que el recurso humano es el elemento fundamental para alcanzar los objetivos y metas institucionales; su efectiva gestión en el Servicio Civil cobra importancia estratégica porque son las personas las que pueden incrementar o disminuir las probabilidades de alcanzar tales objetivos, dar cumplimiento a los mandatos legales y a planes de Gobierno, en beneficio de la ciudadanía.

6.1 El Sistema de Administración de RRHH en Iberoamérica

Como se menciona anteriormente, la Carta Iberoamericana de la Función Pública constituye un referente común en materia de función pública de los países de la comunidad Iberoamericana, en la que se establece que la función pública debe funcionar como sistema integrado de gestión, cuyo propósito es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización o sistema multiorganizativo para la producción de resultados acordes con las prioridades estratégicas.



Fuente: 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 sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2003.

En este sentido, el doctor Francisco Longo, experto en gestión de recursos humanos en la Administración Pública iberoamericana, define el Servicio Civil en su sentido amplio, como “*el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas existentes en una realidad determinada*” y en referencia a la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública propone un modelo que despliega el sistema de gestión de recursos humanos agrupado en subsistemas interrelacionados, con la finalidad de captar, desarrollar y retener personal competente y adecuarlo a las estrategias y objetivos Institucionales, según se aprecia el esquema. Por supuesto, dicho sistema debe adaptarse a las necesidades de cada país.

6.2 Conceptos Generales de la Dotación de Recursos Humanos

6.2.1. Reclutamiento

Es un sistema y un conjunto de acciones que tienen la finalidad de divulgar oportunidades de empleo, para captar candidatos potenciales.

6.2.1.1. Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son:

a. Fuente Interna

La constituyen las personas que laboran en la institución, a las cuales se les convoca a participar en oportunidades de ascenso para cubrir puestos vacantes. Implica oportunidades superación y desarrollo de carrera de los servidores públicos.

b. Fuente Externa

Está conformada por todos los ciudadanos guatemaltecos que son candidatos potenciales para optar a puestos vacantes en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

6.2.1.2. Medios de Reclutamiento

Los medios de reclutamiento son mecanismos de información que se utilizan para dar a conocer puestos vacantes; los medios a utilizar son los siguientes:

a. Internos

Son las acciones encaminadas a informar sobre los puestos vacantes a los empleados de la institución; se les conoce como **Convocatoria Interna**. Los medios más frecuentemente utilizados para este fin son los siguientes:

- Correo electrónico interno;
- Cartelera de la institución;
- Intranet;
- Murales;
- Afiches;
- Documentos oficiales como oficios, memos, etc.; y,
- Reuniones informativas.

b. Externos

Son las acciones encaminadas a informar a la ciudadanía en general, sobre los puestos vacantes en la institución; se les conoce como **Convocatoria Externa**. Los medios más frecuentemente utilizados para este fin son los siguientes:

- Portales electrónicos;
- Páginas de empleo en sitios web;
- Publicaciones en instituciones educativas;
- Publicaciones en diarios;
- Publicaciones en revistas especializadas;
- Publicaciones y consultas en gremios profesionales;
- Banco de recursos interinstitucionales; y,
- Recomendaciones de empleados.

6.2.2. Selección

Comprende la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación para identificar al candidato que posee las competencias requeridas para el desempeño del puesto, de acuerdo con el perfil establecido.

6.2.3. Técnicas de Selección

Son prácticas objetivas de evaluación que permiten evaluar determinadas características de los candidatos aplicando instrumentos específicos, entre ellas tenemos las siguientes:

a. Evaluación curricular

Permite verificar la formación académica, experiencia e historial laboral del sujeto y demás documentación que conforma su expediente.

b. Entrevista

Permite conocer las características personales, actitud, comportamiento, intereses del candidato. También es utilizada para realizar evaluaciones técnicas de tipo oral, resolución de casos, etc.

c. Evaluación Técnica

Permite evaluar las competencias técnicas o específicas de conocimientos, habilidades y actitudes del candidato, puede practicarse con pruebas escritas, orales, simulaciones, ejercicios, casos prácticos, assessment center, evaluación en entrevista, etc.

d. Evaluación psicométrica

Permite explorar las capacidades, características de personalidad, habilidades, aptitudes, valores y otras particulares del candidato.

e. Verificación de referencias

Permite determinar la situación personal, familiar, judicial, crediticia, antecedentes laborales y otra información importante del comportamiento del candidato.

7. Sistema de Administración de Recursos Humanos en Guatemala

El Sistema de Administración de Recursos Humanos instituido por la Ley de Servicio Civil comprende las políticas, normas, procedimientos, instrumentos y herramientas de gestión para el desarrollo de carrera de los servidores públicos del Organismo Ejecutivo; parte de la propuesta del doctor Longo, adaptado a las necesidades y realidad de nuestro país, como modelo de gestión y desarrollo del recurso humano que conforma el Servicio Civil.

Está conformado por subsistemas interrelacionados que giran alrededor del servidor público, según se muestra en el esquema.



Fuente: Programa de Fortalecimiento y Modernización de Recursos Humanos, ONSEC 2014

8. Subsistemas

Los procesos que conforman el Sistema de Administración de Recursos Humanos del Organismo Ejecutivo están lógicamente estructurados en los subsistemas siguientes:

8.1 Planeación de Recursos Humanos

Comprende las políticas de gestión y desarrollo de recursos humanos, los procesos de previsión de necesidades de puestos y personas para asegurar que la institución cuente oportunamente, con el recurso humano en la cantidad y calidad requeridas, de acuerdo con sus estrategias, planes, proyectos o programas de trabajo. Incluye la administración de datos para generar estadísticas de puestos, salarios y personas, así como indicadores de gestión de recursos humanos.

8.2 Organización del Trabajo

Agrupar los procesos de descripción y clasificación de puestos, escalas salariales y otras remuneraciones, definición de estructuras y gestión de acciones de puestos, en atención a las necesidades de las instituciones.

8.3 Gestión del Empleo

Incluye los procesos y prácticas relacionadas con la dotación de recursos humanos para ocupar los puestos vacantes en las instituciones; comprende el reclutamiento, selección, nombramiento y contratación de personal.

8.4 Gestión de Compensaciones

Comprende la gestión del pago de salarios, prestaciones, indemnizaciones y todo tipo de remuneraciones y beneficios económicos que se otorgan al personal.

8.5 Gestión de Relaciones Laborales

Agrupar los procesos asociados a derechos y obligaciones del personal, incluyendo el registro y control de asistencia y puntualidad, permisos y licencias, administración de vacaciones, administración del régimen disciplinario y despido así como el proceso de desvinculación de los servidores públicos.

8.6 Gestión del Desarrollo

Incluye los procesos relacionados con la detección de necesidades de formación y capacitación del personal, en armonía con los planes y estrategias institucionales; asimismo, la administración del plan anual y programas de capacitación, administración de programas de becas y rutas de carrera para el desarrollo del recurso humano.

8.7 Gestión del Desempeño

Agrupar los procesos asociados a la gestión del desempeño del personal, incluyendo la evaluación en período de prueba, la evaluación ordinaria y extraordinaria, así como los procesos de realimentación, planes de mejora y su respectivo seguimiento.

8.8 Gestión de Bienestar Laboral

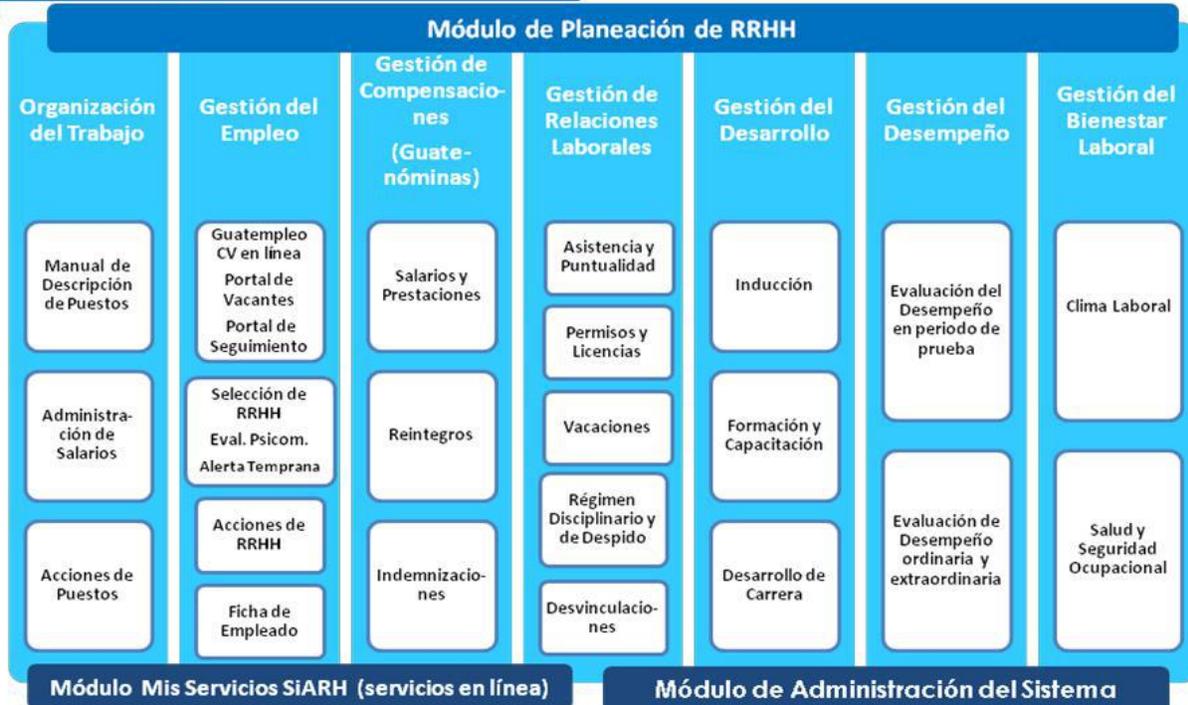
Comprende la administración de programas de beneficios e incentivos no dinerarios, gestión del clima laboral, administración de programas de salud ocupacional, seguridad e higiene laboral y demás procesos asociados al bienestar del personal.

9. Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos

Es la herramienta que sistematiza la gestión de recursos humanos para el desarrollo de carrera en el Servicio Civil con un enfoque moderno y desconcentrado, optimizando el uso de la tecnología; consta de un conjunto de módulos y aplicaciones para gestionar procesos, recabar y almacenar información actualizada del personal, desde su ingreso, hasta su retiro de la administración pública.

Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SiARH-

Módulos y Aplicaciones del SiARH



Fuente: Programa de Fortalecimiento y Modernización de Recursos Humanos, ONSEC 2014

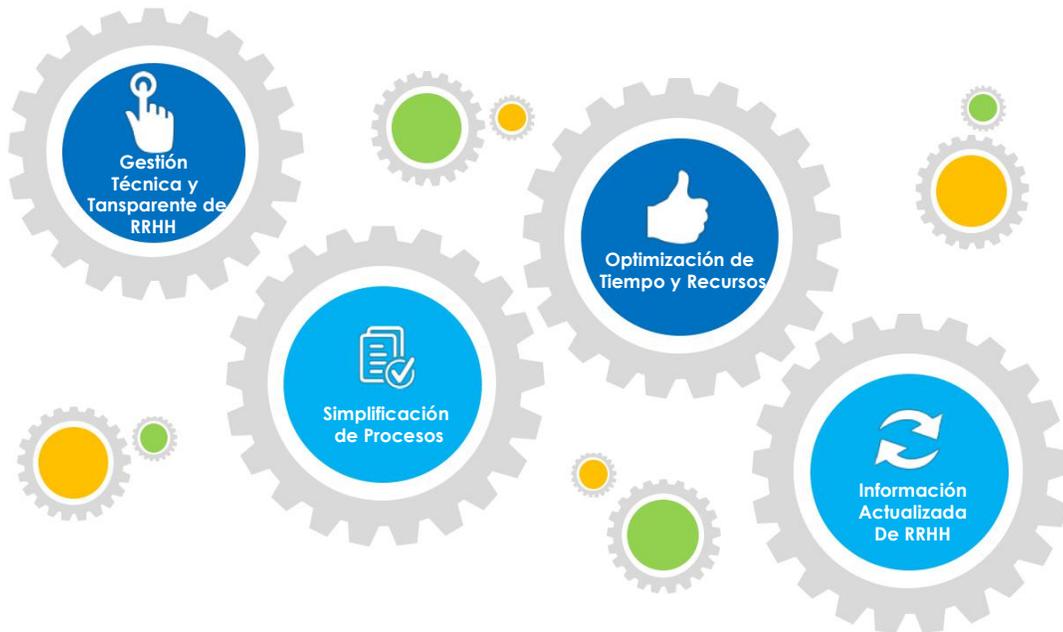
La conceptualización, desarrollo e implementación del sistema es un proceso paulatino que ha iniciado con las aplicaciones del módulo de Gestión del Empleo que permiten conformar un banco de candidatos a través del CV en línea; publicar plazas vacantes en el portal del empleo y gestionar el proceso de dotación de recursos humanos en forma totalmente electrónica.

Otros procesos de gestión de recursos humanos serán incorporados a las aplicaciones de los módulos cuyo desarrollo se encuentra en curso, en la fecha de publicación de este instrumento.

9.1 Beneficios de SiARH

El uso del SiARH para los procesos de gestión y desarrollo de recursos humanos implica, para el Organismo Ejecutivo, los beneficios siguientes:

- a. Facilitar la implementación de un modelo de gestión de personal que permita contar con personal competente e implementar el desarrollo de carrera de los servidores públicos;
- b. Promover el uso de tecnologías en la gestión de recursos humanos;
- c. Estandarizar procesos y prácticas para tecnificar y transparentar la gestión de recursos humanos;
- d. Optimizar tiempo y recursos para mejorar la calidad del gasto en la Administración Pública;



10. Proceso de Dotación de Recursos Humanos

Es un proceso genérico que comprende la aplicación de procedimientos, técnicas e instrumentos de evaluación, con la finalidad de captar, seleccionar y nombrar candidatos competentes para ocupar puestos vacantes. Parte de una planeación de necesidades previamente definida y de la existencia de una plaza vacante.

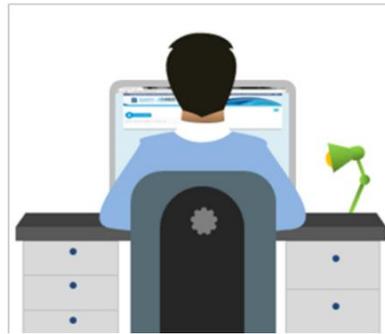


11. Procedimientos

El proceso de dotación de recursos humanos se compone de varios procedimientos de naturaleza genérica, es decir, pueden ser adaptados a las necesidades de cada institución, sus Reglamentos Internos de Trabajo, Leyes Profesionales y demás disposiciones legales aplicables; a continuación se describen dichos procedimientos de manera general

11.1 Procedimiento de Convocatoria Interna

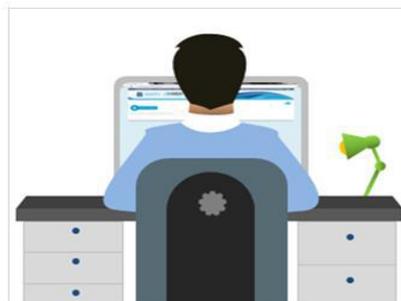
Inicia con la requisición de personal, como base para la **convocatoria interna** para ascenso del personal interno, incluye la preparación y publicación de la convocatoria, realización de evaluaciones y entrevistas a candidatos y finaliza con el envío del expediente a la ONSEC para calificación de elegibilidad.



INSTITUCIÓN

11.2 Procedimiento de Convocatoria Externa

Inicia con la declaración de convocatoria interna desierta, como base para la **convocatoria externa**; incluye la preparación y publicación de la convocatoria, realización de evaluaciones y entrevista a candidatos y finaliza con el envío del expediente a la ONSEC para calificación de elegibilidad.



INSTITUCIÓN

11.3 Procedimiento de Selección de Personal para Ascenso Temporal

Inicia con la requisición de personal, como base para la identificación de candidatos a ascenso dentro de la dependencia; incluye la realización de evaluaciones y entrevista a candidatos y finaliza con el envío del expediente a la ONSEC para calificación de elegibilidad. Este procedimiento es una opción emergente para cubrir un puesto vacante, en tanto se lleva a cabo la convocatoria para el nombramiento definitivo del titular.



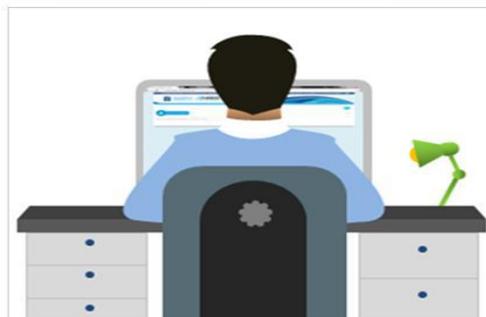
11.4 Procedimiento de Selección de Personal para Nombramiento Provisional y de Emergencia

Inicia con la identificación de la necesidad de cubrir un puesto en forma emergente y la respectiva requisición de personal, como base para la identificación de candidatos potenciales; incluye la realización de evaluaciones y entrevista a candidatos y finaliza con la adjudicación del puesto; no requiere calificación de elegibilidad por parte de la ONSEC. Es una opción para cubrir un puesto vacante en forma inmediata, en tanto se lleva a cabo la convocatoria para el nombramiento definitivo del titular.



11.5 Procedimiento de Selección de Directores y Subdirectores Técnicos

Inicia con la requisición de personal, incluye evaluación por parte de la institución y si los resultados son satisfactorios, adjudica el puesto y gestiona nombramiento o contratación; no es requerida calificación de la ONSEC.



11.6 Procedimiento de Calificación de Elegibilidad

Inicia con la recepción del expediente de convocatoria por la ONSEC para el análisis y verificación del cumplimiento del procedimiento y normas establecidas para determinar la elegibilidad del candidato, emitir la constancia o denegatoria de elegibilidad y trasladar nuevamente el expediente a la institución.



11.7 Procedimiento de Adjudicación de Puesto

Inicia con el envío del expediente con la calificación de elegibilidad del candidato, por parte de la ONSEC para que la institución realice el trámite de nombramiento o contratación.



11.8 Procedimiento de Adjudicación de Puestos del Servicio Exento

Inicia con el requerimiento de personal y la asociación de la persona al puesto vacante para gestionar el nombramiento o contratación; no es requerida ninguna evaluación, únicamente la conformación del expediente con los documentos respectivos y el aviso a la ONSEC para el registro del nombramiento y autorización del alta en el sistema.



11.9 Procedimiento de Revisión de Resultados

Aplica cuando un candidato inconforme con el resultado obtenido, solicita revisión y consiste en la verificación de las etapas de la evaluación por parte de la institución, ratificación o rectificación del resultado y suscripción del acta respectiva para validar el resultado en el sistema y que éste notifique decisión final. Es responsabilidad de la institución que practicó el procedimiento que da origen a la revisión; no requiere intervención de la ONSEC.



11.10 Procedimiento de Administración de Ficha de Empleado

Incluye los pasos necesarios para la recopilación y administración de datos de los servidores públicos y su respectivo registro y actualización en la aplicación denominada Ficha de Empleado.

12. Factores de Evaluación

Los factores de evaluación de los candidatos a ocupar puestos vacantes son los siguientes:

- a. Formación académica;
- b. Experiencia;
- c. Competencias laborales; y,
- d. Factores específicos.

Cada factor está conformado por uno o varios subfactores con una ponderación específica, en una escala centesimal. Dicha ponderación es distinta para calificación de candidatos de fuente interna y externa; tales factores y subfactores son evaluados con técnicas e instrumentos acorde a su naturaleza.

13. Instrumentos de Evaluación

Los instrumentos que se utilizan en el proceso de dotación de recursos humanos son las guías, formatos y aplicaciones informáticas siguientes:

13.1 Guías

13.1.1 Guía de CV en Línea

Instrumento que orienta al candidato para la elaboración de su CV en línea.

13.1.2 Guía de Entrevista

Documento técnico que contiene información sobre la entrevista, concepto, clasificación, etapas y orientaciones generales para el entrevistador.

13.1.3 Guía de Evaluación Técnica

Instrumento que orienta el diseño y administración de las evaluaciones para determinar si el candidato posee los conocimientos, habilidades-destrezas y actitudes requeridas.

13.1.4 Guía de Evaluación Psicométrica

Documento que contiene elementos conceptuales sobre la evaluación psicométrica, tipo de pruebas, catálogo de pruebas aprobadas por la ONSEC y lineamientos generales para su adecuada administración.

13.1.5 Guía de Normas y Procedimientos

Documento que contiene paso a paso la descripción de las normas y procedimientos que conforman el proceso de dotación de recursos humanos. Tales procedimientos son genéricos, por lo que pueden ser adaptados a las necesidades de cada institución de conformidad con reglamentos internos de trabajo, leyes profesionales y otras disposiciones.

13.1.6 Guía de Administración de Ficha de Empleado

Documento que contiene el proceso de actualización de datos en la ficha de empleado, orienta a los responsables de las áreas de recursos humanos en relación al proceso y su gestión; asimismo, en relación con el uso de la aplicación para digitar los datos.

13.2 Pruebas

13.2.1 Pruebas Técnicas

Instrumentos aplicables para evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los candidatos; los criterios para su diseño y administración están contenidos en la Guía respectiva.

13.2.2 Pruebas Psicométricas

Son test que miden capacidades y características como inteligencia, aptitud numérica, verbal y espacial, habilidad de comunicación, toma de decisiones, etc., así como actitudes, intereses y valores personales; las orientaciones para su administración están contenidos en la Guía respectiva.

13.3 Aplicaciones Informáticas

Las aplicaciones para gestionar el proceso de dotación de recursos humanos, corresponden al módulo de Gestión del Empleo del SiARH denominado Guatemala que se compone de las herramientas siguientes:

13.3.1 CV en Línea:

Aplicación que permite a las instituciones la captación de candidatos potenciales en formato web.

13.3.2 **Portal de Vacantes**

Aplicación que permite publicar los puestos vacantes en cada institución para que los interesados puedan aplicar en línea.

13.3.3 **Portal de Seguimiento**

Permite a los candidatos dar seguimiento al estatus de su aplicación.

13.3.4 **Gestión de Selección de Personal**

Aplicación que interactúa con el portal de vacantes y permite gestionar las diferentes etapas del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, desde la publicación de la vacante hasta su adjudicación, incluyendo la calificación de elegibilidad por la ONSEC.

13.3.5 **Gestión de Nombramientos**

Aplicación que permitirá gestionar de forma automatizada el nombramiento o contratación de los servidores públicos.

13.3.6 **Ficha de Empleado**

Aplicación que integra la información personal, familiar y laboral de los servidores públicos que laboran en relación de dependencia bajo los diferentes renglones presupuestarios. Esta información permite realizar las consultas necesarias en los diferentes procesos de gestión y la generar reportes estadísticos, desde el modulo de Planificación de Recursos Humanos del SiARH.

13.4 **Formatos**

13.4.1 **Requisición de Personal**

Contiene información general del puesto que se necesita cubrir.

13.4.2 **Modelo de Convocatoria**

Describe los elementos de información que deben incluirse en la convocatoria interna o externa a publicar para ocupar un puesto vacante.

13.4.3 **Documentación a Presentar**

Enumera los documentos que debe presentar el candidato para optar a un puesto vacante, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

- 13.4.4 **Solicitud de Participación en Convocatoria**
Instrumento estandarizado para documentar el interés del candidato en participar en una convocatoria a oposición;
- 13.4.5 **Constancia de Recepción de Documentos**
Es el listado de documentos y requisitos que el analista de recursos humanos coteja que el postulante entregue para participar en el proceso de convocatoria.
- 13.4.6 **Oferta de Servicios**
Formato que recaba la información del candidato y que deriva del CV en línea.
- 13.4.7 **Guía de Entrevista:**
Documento que orienta el desarrollo de la entrevista para definir y ordenar los tópicos a investigar, de conformidad con la información que se pretende obtener del entrevistado.
- 13.4.8 **Informe de Entrevista**
Documento que resume la entrevista practicada al candidato y reporta los resultados obtenidos.
- 13.4.9 **Verificación de Referencias Laborales**
Instrumento que guía la investigación del historial laboral del candidato.
- 13.4.10 **Informe Individual de Evaluación**
Documento que resume el proceso de selección y los resultados obtenidos por el candidato en las diferentes pruebas realizadas.
- 13.4.11 **Modelo de Acta de Convocatoria Interna**
Formato que orienta a las áreas de recursos humanos para documentar la convocatoria interna, desde su publicación, participantes, resultados de evaluación de los candidatos y demás aspectos importantes de lo actuado en el desarrollo del procedimiento.

13.4.12 Modelo de Acta de Convocatoria Externa

Formato que orienta a las áreas de recursos humanos para documentar la convocatoria interna, desde su publicación, participantes, resultados de evaluación de los candidatos y demás aspectos importantes de lo actuado en el desarrollo del procedimiento.

13.4.13 Listado de Documentación a Enviar a la ONSEC

Enumera los documentos que el área de recursos humanos debe remitir a la ONSEC para la calificación del candidato.

13.4.14 Solicitud de Revisión de Resultados

Formato que permite estandarizar la forma en que los candidatos deben presentar su solicitud de revisión de resultados por inconformidad con los mismos.

13.4.15 Devolución de Expediente de Convocatoria

Formato generado por el sistema para documentar la devolución del expediente a la institución interesada, indicando el motivo por el cual la ONSEC hace la devolución.

13.4.16 Constancia de Elegibilidad

Formato generado por la ONSEC por medio del sistema para declarar la elegibilidad de un candidato.

13.4.17 Denegatoria de Elegibilidad

Formato generado por la ONSEC por medio del sistema para documentar el motivo por el cual es denegada la elegibilidad de un candidato.

13.4.18 Modelo de Acta de Revisión de Resultados

Formato que orienta a las áreas de recursos humanos para documentar la revisión del resultado de evaluación, a solicitud de un candidato inconforme.

13.4.19 Modelo de Acta de Convocatoria Desierta

Formato que orienta a las áreas de recursos humanos para documentar las circunstancias por las cuales una convocatoria se declara desierta.

13.4.20 Modelos de Comunicados para Convocatoria

Son ejemplos de piezas de comunicación interna que pueden utilizarse para anunciarle al personal que ha dado inicio una convocatoria a oposición.

14. Normas Generales

El proceso de dotación de recursos humanos se rige por las disposiciones vigentes y las normas generales siguientes:

- 14.1** Las autoridades nominadoras de las instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil son responsables de supervisar que el área de recursos humanos de cumplimiento a lo establecido en el presente Manual.
- 14.2** El proceso de dotación de recursos humanos será gestionado con el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SiARH-, en consecuencia, la captación de candidatos debe realizarse por medio del CV en Línea.
- 14.3** Para ocupar un puesto vacante se dará oportunidad de ascenso al personal de la institución, mediante convocatoria interna; si ésta resultare desierta, se buscarán candidatos de fuente externa.
- 14.4** Los puestos pueden ocuparse en forma temporal, únicamente en los casos en los que es requerida la continuidad de las actividades por necesidades del servicio que se presta a la ciudadanía.
- 14.5** La máxima autoridad de recursos humanos es responsable de confirmar el estatus del puesto, previo a ocuparlo; para el efecto verificará lo siguiente:
 - a. Que el puesto se encuentre vacante;
 - b. Que está incluido en el ámbito de aplicación del proceso de dotación;
 - c. Que se ha concluido el trámite de acción de puesto (creación, traslado presupuestario, cambio de especialidad, etc.);
 - d. La situación judicial del puesto;
 - e. Que se cuenta con presupuesto y financiamiento.

14.6 La máxima autoridad de recursos humanos de la institución es responsable de la publicación de las convocatorias en diferentes medios de comunicación interna para garantizar que el personal tenga conocimiento de las oportunidades de ascenso.

14.7 La convocatoria debe contener, como mínimo, la información siguiente:

a. Datos del Puesto Vacante:

- Código del Puesto;
- Título Oficial del Puesto;
- Dependencia;
- Unidad Administrativa;
- Renglón Presupuestario;
- Especialidad;
- Puesto Funcional / Ocupación;
- Ubicación Funcional;
- Salario;
- Jornada de Trabajo;
- Horario de Trabajo;
- Descripción de la Naturaleza del Puesto o Actividad Principal;

b. Requisitos de formación académica y experiencia de acuerdo con el Plan de Clasificación de Puestos vigente.

c. Requisitos específicos de acuerdo con la especialidad y Puesto Funcional u Ocupación:

- Disciplina Académica o campo de conocimiento requerido:
- Área de Experiencia requerida
- Conocimientos;
- Habilidades-destrezas;
- Actitudes;
- Capacitación específica; y
- Otros Requerimientos.

d. Documentos que el candidato debe presentar

e. Temario de evaluación

f. Información importante, que incluye orientación para aplicar al puesto en el sistema, lugar fecha y horario de recepción de solicitudes de participación y las condiciones para la recepción de los documentos.

14.8 El área de recursos humanos debe brindar las facilidades a las personas que carezcan de condiciones acceso al sistema para aplicar a convocatorias.

14.9 Todo candidato debe entregar al área de recursos humanos la solicitud de participación y la documentación requerida para participar/llevar la solicitud en convocatorias, en el lugar, forma y plazo indicados, de lo contrario, la solicitud electrónica no será procesada.

14.10 Para la selección de candidatos se evaluarán los factores y sub factores siguientes:

14.9.1 Formación Académica:

El candidato debe acreditar el nivel académico requerido, de acuerdo con el Plan de Clasificación de Puestos; la disciplina de estudios debe corresponder con la especialidad y las actividades del puesto funcional u ocupación.

14.9.2 Experiencia:

Se debe comprobar documentalmente que el candidato posee el tiempo de experiencia requerido, según el Plan de Clasificación de Puestos; el tipo de experiencia debe corresponder con las actividades asignadas al puesto funcional u ocupación.

14.9.3 Competencias laborales:

Se debe evaluar los conocimientos, habilidades-destrezas, actitudes y perfil de personalidad del candidato de acuerdo con las actividades del puesto funcional u ocupación.

14.9.4 Factores Específicos:

a. Candidatos de fuente interna:

- **Evaluación de Desempeño:** Es el puntaje obtenido por el candidato en la última evaluación de desempeño ordinaria o extraordinaria, el cual deberá ser objeto de conversión para asignación de nota correspondiente a este sub factor en la norma específica del procedimiento de convocatoria interna y de selección para ascenso temporal.
- **Récord Laboral:**
Se refiere a los reconocimientos y sanciones impuestas candidato durante su relación laboral que serán

considerados para asignar el punteo que corresponde a este sub factor en la norma específica del procedimiento de convocatoria interna y de selección para ascenso temporal.

- **Ubicación Organizacional:**
Se refiere a la proximidad del puesto que el candidato ocupa, respecto de la ubicación del puesto vacante. Al candidato que está ubicado en la unidad administrativa donde se localiza la vacante, se le asignará el mayor puntaje del sub factor, y de manera decreciente, se asignará a los candidatos ubicados en otras unidades administrativas, dependiendo de su proximidad.
 - **Capacitación Específica:**
De acuerdo con el punteo de este sub factor, se asignará una puntuación a las constancias de formación y capacitación del candidato, siempre que se trate de temas relacionados con las actividades del puesto al que aplica.
 - **Tiempo de Servicio:**
La relación laboral en la institución donde se localiza la vacante deberá calificarse asignado el punteo máximo al candidato que tenga el mayor tiempo de servicio y, en forma decreciente a los que tengan menor tiempo.
- b. Candidatos de fuente externa:**
- **Referencias Laborales o Estudio Socioeconómico:**
Se calificarán las referencias laborales que evidencien un efectivo desempeño. Se puede incluir una investigación que incluya elementos familiares, crediticios, antecedentes penales, policíacos y otros.
 - **Capacitación:**
De acuerdo con el punteo de este sub factor, se asignará una puntuación a las constancias de formación y capacitación del candidato, siempre que se trate de temas relacionados con las actividades del puesto al que aplica.

- 14.11** Cada factor y sub factor tiene asignada una ponderación específica, según se trate de Convocatoria Interna o Externa la cual está definida en los respectivos procedimientos.
- 14.12** Los factores de Formación Académica y Experiencia son de cumplimiento obligatorio, por lo que el candidato debe cumplir con la nota mínima establecida.
- 14.13** Las Instituciones deberán elaborar sus instrumentos de evaluación e implementarlos de manera paulatina, con asesoría de la ONSEC.
- 14.14** La nota mínima de cada sub factor será asignada al candidato que cumpla con el requisito mínimo, los puntos restantes, hasta llegar a la nota máxima, serán asignados en forma creciente a los candidatos, según acrediten superar el requisito mínimo.
- 14.15** La nota total mínima para declarar elegible a un candidato o para considerar satisfactorio un resultado de evaluación es de setenta y cinco (75) puntos, en una escala centesimal.
- 14.16** Las instituciones que cuenten con disposiciones de Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, que sean aplicables a las convocatorias, se sujetarán a las mismas para la calificación de candidatos y deberán realizar las equivalencias respectivas para asignar el punteo que corresponde a los factores establecidos.
- 14.17** La evaluación de los factores y sub factores se realizará utilizando las técnicas pertinentes, entre ellas, las siguientes:
- Evaluación Curricular o del Expediente Personal;
 - Evaluación Técnica;
 - Evaluación Psicométrica;
 - Entrevista. y,
 - Verificación de referencias o estudio socioeconómico;
- 14.18** Las instituciones podrán calificar los factores y sub factores con una escala centesimal y luego hacer las conversiones necesarias para asignar el punteo que corresponda a cada sub factor.

- 14.19** La máxima autoridad de recursos humanos de la institución verificará que las entrevistas y evaluaciones respondan a criterios de objetividad, validez y confiabilidad, que estén a cargo de profesionales calificados, se practiquen en condiciones adecuadas, según su naturaleza y se cumpla con el protocolo y normas éticas correspondientes.
- 14.20** La evaluación psicométrica deberá realizarse con las pruebas del catálogo autorizado; la aplicación de otras pruebas requiere autorización previa de la ONSEC, con el fin de que se cumpla con los criterios de validez y confiabilidad.
- 14.21** La máxima autoridad de recursos humanos es responsable de verificar que los candidatos remitidos a calificación de elegibilidad de la ONSEC, cumplan con los requisitos establecidos y hayan obtenido resultados satisfactorios en las evaluaciones practicadas.
- 14.22** El área de recursos humanos de la institución es responsable de confrontar las copias de los documentos remitidos a la ONSEC con su original y proceder como corresponda, en caso de dudas respecto de la autenticidad de los mismos.
- 14.23** El expediente electrónico que se remite a la ONSEC para certificación de elegibilidad de candidatos, debe contener la documentación que corresponda, según se trate candidatos internos (empleados) o externos, de acuerdo con lo establecido en las normas específicas de cada procedimiento.
- 14.24** La ONSEC debe verificar que se haya cumplido con el procedimiento y normas establecidas, previo a extender la constancia de elegibilidad.
- 14.25** Los documentos de Devolución de Expediente, Constancia de Elegibilidad y Denegatoria de Elegibilidad será emitidos por la ONSEC con firma electrónica y un código de Respuesta Rápida (QR por su siglas en inglés). Cuando esto no sea posible, los documentos serán emitidos con firma autógrafa.

- 14.26** La máxima autoridad de recursos humanos es responsable de conformar un Banco de Candidatos debidamente evaluados, para atender las necesidades de dotación de personal. Dicho banco está conformado, tanto por los candidatos calificados como Elegibles por la ONSEC, como por los candidatos preseleccionados por la institución para su eventual calificación, en los casos que la misma requerida.
- 14.27** El candidato puede solicitar revisión de resultados de su evaluación, dentro del plazo dispuesto por la Ley de Servicio Civil o las normas internas de la institución; para el efecto utilizará el procedimiento y los instrumentos establecidos.
- 14.28** El área de recursos humanos o la instancia que corresponda en cada institución, deberá resolver las solicitudes de revisión de resultados de evaluación en el plazo establecido y según el procedimiento definido.
- 14.29** A los candidatos que obtengan resultados insatisfactorios en las evaluaciones se les podrá aplicar re-test, siempre que así lo soliciten y haya transcurrido un período mínimo de tres meses.
- 14.30** Las autoridades de recursos humanos de las instituciones son responsables de verificar que todos los empleados y funcionarios de la institución que laboren en relación de dependencia cuenten con Ficha de Empleado con los datos actualizados anualmente, como mínimo.
- 14.31** Los documentos del proceso en archivo electrónico y actas deberán ser conservados indefinidamente y los documentos de los candidatos por un año.

El presente Manual será evaluado periódicamente por la ONSEC para su respectiva actualización.

Anexos del Manual de Gestión del Empleo

A. Guías

1. ONSEC-GE-Guia01 Guía de CV en línea
2. ONSEC-GE-Guia02 Guía de Entrevista
3. ONSEC-GE-Guia03 Guía de Evaluación Técnica
4. ONSEC-GE-Guia04 Guía de Evaluación Psicométrica
5. ONSEC-GE-Guia05 Guía de Procedimientos
6. ONSEC-GE-Guia06 Guía de Administración de Ficha de Empleado
7. Catálogo de Pruebas Psicométricas

B. Formatos

1. ONSEC-GE-001 Requisición de Personal
2. ONSEC-GE-002 Convocatoria
3. ONSEC-GE-003 Documentación Candidatos Internos
4. ONSEC-GE-004 Documentación Candidatos Externos
5. ONSEC-GE-005 Solicitud de Participación
6. ONSEC-GE-006 Constancia Recepción Solicitud Participación
7. ONSEC-GE-007 Oferta de Servicios
8. ONSEC-GE-008 Guía para Practicar Entrevistas
9. ONSEC-GE-009 Formato de Informe de Entrevista
10. ONSEC-GE-010 Informe Individual de Evaluación
11. ONSEC-GE-011 Verificación de Referencias Laborales
12. ONSEC-GE-012 Modelo de Acta de Convocatoria Interna
13. ONSEC-GE-013 Modelo de Acta de Convocatoria Externa
14. ONSEC-GE-014 Modelo de Acta de Convocatoria Desierta
15. ONSEC-GE-015 Solicitud de Revisión de Resultados
16. ONSEC-GE-016 Modelo de Acta de Revisión de Resultados
17. ONSEC-GE-017 Expediente de Solicitud de Calificación de Elegibilidad
18. ONSEC-GE-019 Devolución de Expediente
19. Modelos de Comunicados para Convocatoria