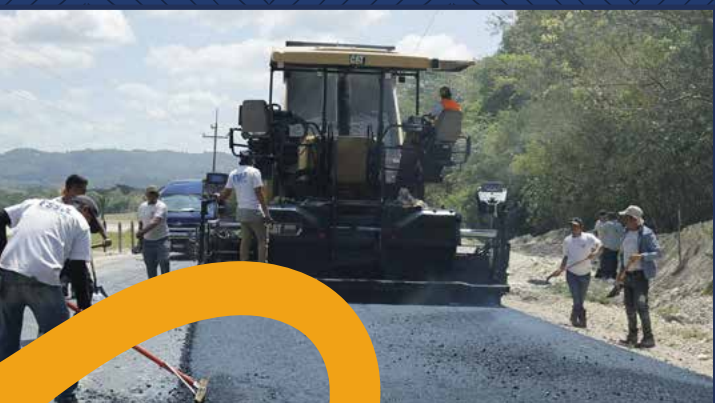
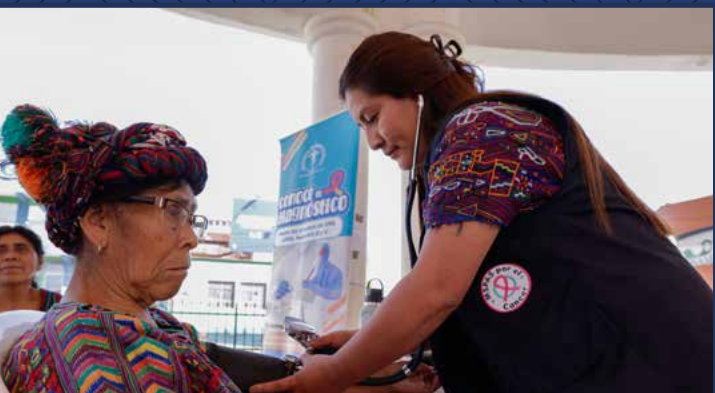




Plan de Transformación del Servicio Público

2025-2027







Plan de Transformación del Servicio Público 2025-2027

Aprobado, julio 2025
Primera versión actualizada, febrero 2026

Plan de Transformación del Servicio Público 2025-2027

Guatemala, 2026

Coordinación técnica:

Oficina Nacional de Servicio Civil

Apoyo a diagramación y fotografía:

Secretaría Privada de la Presidencia, Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia y Oficina Nacional de Servicio Civil

Documento	Plan de Transformación del Servicio Público 2025-2027
Versión	1.0
Fecha	Junio, 2026
Estado	Instrumento vivo, sujeto a revisión y actualización

Este documento corresponde a la versión 1.0 del Plan de Transformación del Servicio Público 2025-2027. Por tratarse de un conjunto de iniciativas en constante evolución, el plan se concibe como un instrumento vivo, sujeto a revisión, ajuste y actualización conforme avance su implementación y seguimiento.

Contenido

Siglas y acrónimos	6
Instituciones miembros de la Mesa de Servicio Civil.....	7
Otras instituciones con rol específico	7
Plan de Transformación del Servicio Público.....	9
Presentación.....	9
1. Antecedentes.....	10
2. Rasgos de la problemática del Servicio Civil en Guatemala	13
3. El Servicio Civil que queremos.....	16
4. Contenido del Plan de Transformación del Servicio Público	18
Objetivo Estratégico	21
Líneas de Acción Estratégica	22
Línea de acción 1:	
Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector	22
Línea de acción 2:	
Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	26
Línea de acción 3:	
Estrategia para el ordenamiento y reestructuración del Organismo Ejecutivo	29
Línea de acción 4: Negociación colectiva	32
Responsables de la Ejecución del Plan de Acción	34
5. Monitoreo y Evaluación.....	36
6. Indicadores de éxito	37
7. Coordinación y seguimiento	38
8. Anexos	39

Siglas y acrónimos

Tabla 1

Siglas y acrónimos

La tabla 1 presenta las siglas y acrónimos utilizados en el presente documento, en orden alfabético:

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CNC	Comisión Nacional contra la Corrupción
GAE	Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
JNSC	Junta Nacional de Servicio Civil
LSC	Ley de Servicio Civil
MdeSC	Mesa de Servicio Civil
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
OE	Organismo Ejecutivo
ONSEC	Oficina Nacional de Servicio Civil
PGN	Procuraduría General de la Nación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SGP	Secretaría General de la Presidencia
SPP	Secretaría Privada de la Presidencia
SIARH	Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos



Instituciones miembros de la Mesa de Servicio Civil

1. Oficina Nacional de Servicio Civil (Coordinadora)
2. Secretaría Privada de la Presidencia
3. Secretaría General de la Presidencia
4. Ministerio de Finanzas Públicas
5. Ministerio de Trabajo y Previsión Social
6. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

Otras instituciones con rol específico

1. Procuraduría General de la Nación
2. Instituto Nacional de Administración Pública
3. Comisión Nacional contra la Corrupción

Mesa de Servicio Civil

Plan de Transformación del Servicio Público

Presentación

Este documento presenta el Plan de Acción de la Mesa de Servicio Civil, elaborado en el marco del proceso de modernización del Organismo Ejecutivo; su contenido se basa en insumos generados en sesiones de planificación participativa de los integrantes de la Mesa, enriquecido con insumos recabados en análisis documental, revisión del marco normativo, reuniones de trabajo con los miembros de la Junta Nacional de Servicio Civil, autoridades de Recursos Humanos de instituciones clave, directores de las áreas sustantivas de la ONSEC, representantes de instancias de la sociedad civil (tanques de pensamiento) y expertos que previamente han formulado propuestas en el tema.



El plan contempla **4** líneas de acción estratégicas, **20** acciones y **56** entregables para el período 2025–2027, orientadas a modernizar y fortalecer el Sistema Nacional de Servicio Civil, en beneficio de la ciudadanía, las instituciones usuarias y el Estado en general.

El plan contempla 4 líneas de acción estratégicas, 20 acciones y 56 entregables para el período 2025–2027.

Se estructura en cinco capítulos; el primero presenta los antecedentes y justificación, destacando la creación del Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo, así como los ejes estratégicos, mesas temáticas y primeras acciones. El segundo capítulo aborda la problemática actual del Servicio Civil en Guatemala. El tercero describe la visión compartida sobre el Servicio Civil al que se aspira. El cuarto desarrolla la estructura estratégica del Plan, incluyendo el objetivo general, las líneas de acción, objetivos específicos, acciones y entregables. El quinto ofrece orientaciones para la implementación, seguimiento y evaluación del Plan.

Para el desarrollo de algunas de las acciones y entregables del presente plan, se cuenta con asistencia técnica especializada de la cooperación internacional, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AECID-.



Esta es la versión final del Plan de Transformación del Servicio Público que fue conocida por los miembros del Comité para la Modernización del Organismo Ejecutivo en reunión celebrada el 22 de julio de 2025, con los ajustes solicitados en esa oportunidad.

1. Antecedentes

El Plan Nacional de Desarrollo **K'atun**: Nuestra Guatemala 2032, establece como prioridad el fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder de forma eficaz a los desafíos del desarrollo. Este objetivo requiere de un Estado activo, estratégico y centrado en mejorar la calidad de vida de la población.



En este marco, el recurso humano adquiere un papel central. La modernización del Estado debe ser integral, considerando no solo la revisión de estructuras y funciones institucionales, sino también el fortalecimiento de la función pública, promoviendo valores como la probidad y la transparencia.

Entre las metas planteadas para 2032 se incluye la reforma de estructuras y funciones del Organismo Ejecutivo para garantizar una gestión pública competente, especializada y moderna. También se establece la necesidad de contar con servidores públicos con mayores capacidades y competencias, lo cual requiere avanzar en la modernización del marco normativo del Servicio Civil, implementar procesos de formación continua y modernizar los sistemas administrativos y financieros del Estado.

La Política General de Gobierno 2024-2028 establece como uno de sus ejes estratégicos la construcción de una función pública legítima y eficaz. Plantea una visión de administración pública transparente, eficiente y responsable, que requiere avanzar en reformas normativas, incluyendo al Código Penal, para combatir malas prácticas, fortalecer la ética pública y promover mecanismos de prevención institucional.

En este contexto, el gobierno de Guatemala inició en 2024 el proceso de modernización del Organismo Ejecutivo (OE), orientado a mejorar estructuras, procedimientos y tecnologías. Este esfuerzo tiene dos propósitos centrales:

1. Mejorar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta del gobierno de Guatemala a las necesidades de la sociedad, incluyendo la implementación de tecnologías modernas, la actualización de procesos y procedimientos, así como la capacitación del personal para adaptarse a los cambios, y,
2. Mejorar la administración pública y el servicio que se brinda a la ciudadanía.

Para avanzar en el proceso, durante el segundo semestre de 2024 se implementaron cinco acciones clave:

1. Conformación del Comité Nacional para la Modernización del Organismo Ejecutivo, mediante el Acuerdo Gubernativo No. 106-2024, con mandato temporal de dos años. Este comité tiene a su cargo la elaboración y coordinación de la Agenda Nacional de Modernización, la asesoría técnica



La Política General de Gobierno 2024-2028 establece como uno de sus ejes estratégicos la construcción de una función pública legítima y eficaz.

a las entidades del Ejecutivo, la evaluación de avances, la promoción de la participación de actores relevantes y el intercambio de buenas prácticas. Está integrado por representantes de siete instituciones clave, entre ellas MINFIN, SPP, SEGEPLAN, ONSEC y otras instancias estratégicas;

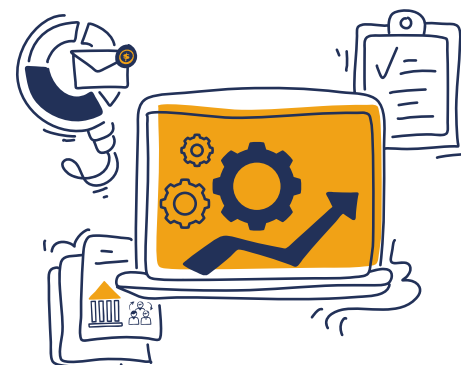
2. Diagnóstico institucional, liderado por la Secretaría Privada de la Presidencia (SPP), a través de un cuestionario dirigido a entidades del Ejecutivo. El análisis identificó avances y necesidades urgentes en cinco ejes estratégicos: Servicio Civil, transformación digital, investigación y formación, descentralización e interculturalidad, y participación ciudadana;
3. Puesta en marcha de tres mesas temáticas: Servicio Civil, Transformación Digital y Gobierno Departamental, bajo la coordinación de la SPP. La Mesa de Servicio Civil (MdeSC) quedó conformada por ONSEC, SPP, SGP, MINFIN, MINTRAB y SEGEPLAN, con la participación invitada de JNSC, INAP y PGN;
4. Formulación de la Agenda Nacional de Modernización del Organismo Ejecutivo 2024-2028; y,
5. Diseño del Plan Estratégico de Modernización del Organismo Ejecutivo, que integra los planes de acción de cada mesa temática y sirve como instrumento para la implementación de acciones priorizadas, considerando su viabilidad legal, política y administrativa-financiera.



2. Rasgos de la problemática del Servicio Civil en Guatemala

El Servicio Civil en Guatemala enfrenta una serie de desafíos estructurales derivados de factores legales, administrativos, financieros y políticos. Aunque la Ley de Servicio Civil (LSC), vigente desde 1968, proporciona una base normativa adecuada, su aplicación ha sido limitada, fragmentada y poco desarrollada en términos reglamentarios y técnicos.

A esto se suman prácticas como la discrecionalidad en los nombramientos, la alta rotación en mandos medios y superiores, la ausencia de evaluaciones sistemáticas de desempeño y una carrera administrativa que no ha logrado consolidarse. La inclusión de cláusulas en pactos colectivos, pese a estar restringidas por la normativa vigente y la escasa valorización del servicio público, agravan aún más el escenario.



Existen obstáculos estructurales que dificultan la consolidación de un sistema coherente de Servicio Civil; el principal de ellos es la limitada capacidad operativa de la ONSEC como ente rector, sin los recursos ni el respaldo institucional necesario para hacer cumplir la Ley de Servicio Civil.

Este debilitamiento ha facilitado prácticas de nepotismo, clientelismo y nombramientos por vínculos políticos, en detrimento de un sistema basado en mérito y transparencia. Junto a ello, persisten otros factores que limitan el funcionamiento del sistema, como el desconocimiento del rol y atribuciones de la Junta Nacional de Servicio Civil, la falta de actualización técnica, administrativa y organizativa de las

unidades de recursos humanos en las instituciones, una escala salarial desfasada y una débil delimitación de competencias en materia de negociación colectiva.



Los principales problemas identificados:

- 1. Aplicación de la Ley de Servicio Civil:** El problema es su aplicación limitada y fragmentada, un reglamento de la Ley desactualizado que limita la eficiencia de procesos aunado a la carencia de los reglamentos específicos establecidos en la Ley y al rezago en desarrollo técnico-operativo a través de suficientes instrumentos técnicos como guías y manuales. Esta situación se agrava con el uso supletorio del Código de Trabajo y la dispersión normativa provocada por pactos colectivos que regulan temas que, por mandato legal, son competencia exclusiva de las autoridades nominadoras.
- 2. Estancamiento institucional:** La gestión del talento humano es ejercida bajo modelos de gestión caducos carentes de enfoque estratégico, con insuficiencia de herramientas digitales que automaticen procesos y carencia de una cultura de evaluación del desempeño, entre otras buenas prácticas. La ONSEC y la Junta Nacional de Servicio Civil enfrentan debilidades técnicas que dificultan el ejercicio efectivo de su rol rector.
- 3. Débil planificación del recurso humano:** Aunque existen herramientas como Guatenóminas y el SIARH, no se cuenta



La problemática del
Servicio Civil trasciende lo
administrativo.

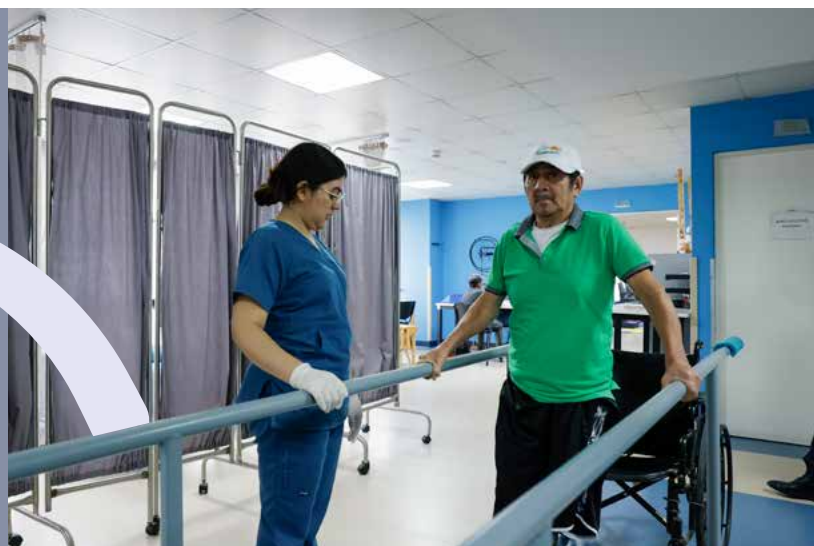
con una política de planificación estratégica que impulse la práctica de prever necesidades, guíe decisiones de contratación y oriente la formación y desarrollo del personal.

- 4. Uso inadecuado de contrataciones temporales:** La prevalencia de contrataciones temporales bajo renglones 021, 022 y 031 y el uso inadecuado de contratación de servicios personales en renglones 029 y subgrupo 18 para funciones permanentes, ha debilitado tanto la estabilidad laboral como la estructura organizacional, la planificación institucional y el erario nacional.
- 5. Negociación colectiva sin control técnico:** La suscripción de pactos colectivos con cláusulas que exceden la normativa ha generado conflictos legales y administrativos en su aplicación, comprometiendo la sostenibilidad financiera y debilitando la autoridad de Ministros, Secretarios de Estado y de la ONSEC.
- 6. Asimetría salarial:** Una escala salarial desactualizada unida a la aprobación de bonos, incentivos y complementos a través de negociación colectiva, han generado desigualdades salariales sustanciales entre instituciones, obstaculizando la equiparación salarial y afectando las finanzas públicas. Es necesaria una revisión que permita avanzar hacia una compensación más equitativa basada en criterios técnicos.

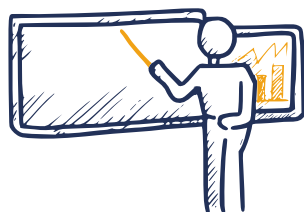
En conjunto, la problemática del Servicio Civil trasciende lo administrativo, se entrelaza con aspectos financieros, políticos, estructurales, organizacionales y hasta culturales, que demandan una respuesta integral, articulada y sostenida entre las distintas entidades que conforman el sistema nacional de Servicio Civil.

3. El Servicio Civil que queremos

La experiencia nacional e internacional demuestra que un Servicio Civil sólido es condición indispensable para lograr una administración pública eficiente, transparente y centrada en resultados. A partir del diagnóstico realizado, se reconoce que el sistema actual presenta deficiencias estructurales que no pueden abordarse de forma aislada, sino mediante una transformación integral del modelo de gestión del recurso humano en el Estado.



Un Servicio Civil sólido es
condición indispensable
para lograr una
administración pública
eficiente, transparente y
centrada en resultados.



El Servicio Civil de Guatemala necesita superar la visión puramente normativa o procedimental y consolidarse como un sistema técnico y estratégico, capaz de garantizar que el personal público sea seleccionado con base en mérito, se mantenga en sus funciones por desempeño y reciba oportunidades claras de desarrollo profesional. Esto implica, como primer paso y condición de los siguientes, fortalecer el rol de la ONSEC, para avanzar en la eliminación de prácticas discrecionales y asegurar condiciones institucionales que promuevan estabilidad, profesionalización, integridad y enfoque al ciudadano.

En línea con los estándares promovidos por instrumentos como la Convención Interamericana Contra la Corrupción y las Cartas Iberoamericanas suscritas por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD-, en especial la de la Función Pública, el Servicio Civil debe ser gestionado bajo principios de eficacia, eficiencia, legalidad, equidad, imparcialidad y responsabilidad. Esto requiere estructuras modernas, políticas de recursos humanos alineadas con los objetivos institucionales y mecanismos objetivos para la selección, promoción, evaluación y separación del personal.

Las instituciones participantes en la Mesa Temática de Servicio Civil coinciden en que **el Servicio Civil al que se aspira debe reunir las características** siguientes:

1. Eficiente en el uso de recursos públicos y eficaz en el cumplimiento de resultados;
2. Probo, transparente, ágil y profesionalizado;
3. Integrado por personal especializado, con orientación de servicio y compromiso con la mejora institucional;
4. Estable, con oportunidades de desarrollo de carrera, moderno e innovador;
5. Actualizado frente a las necesidades del Estado, con estructuras organizadas, desconcentradas y cooperativas entre instituciones;
6. Bien remunerado, con criterios de equidad interna y competitividad externa, con mayor prevalencia de plazas permanentes respecto a modalidades temporales; y,
7. Flexible, justo, humano y fortalecido como sistema integral.



Asimismo, se visualiza un **Servicio Civil orientado a:**

1. Garantizar servicios públicos de calidad, centrados en la ciudadanía y congruentes con sus necesidades;
2. Promover la equidad y los derechos de los ciudadanos; y
3. Responder a las necesidades del país, atendiendo las prioridades nacionales y contribuir activamente al desarrollo.

Esta visión no solo responde a un ideal técnico, sino a una necesidad urgente para dignificar el empleo público, recuperar la confianza ciudadana en las instituciones y avanzar hacia un Estado más eficiente, justo y comprometido con el bienestar colectivo.





4. Contenido del Plan de Transformación del Servicio Público

Este Plan fue construido mediante un proceso participativo y respaldado por una exhaustiva revisión documental. La Mesa Temática de Servicio Civil (MdeSC) desarrolló una serie de sesiones en las que se definió la estrategia de abordaje, se analizó la problemática del sistema y se identificaron líneas de acción para atenderla. El proceso incluyó el análisis de estudios, propuestas y diagnósticos elaborados en los últimos años por diversas instituciones, instancias técnicas y tanques de pensamiento.

Este Plan fue construido mediante un proceso participativo y respaldado por una exhaustiva revisión documental.

Como parte del trabajo participativo, se escuchó directamente a los directores de las unidades técnicas de ONSEC, quienes compartieron los principales obstáculos que enfrentan en la aplicación del marco normativo y de los instrumentos técnicos. Además, se realizó un taller de trabajo con los directores de recursos humanos de ocho instituciones clave, con el fin de conocer cómo perciben la atención brindada por ONSEC y sus principales desafíos institucionales.

También se tomaron en cuenta los aportes de expertos y centros de pensamiento que, en febrero de 2024, presentaron al Presidente de la República una serie de propuestas para el fortalecimiento del Servicio Civil. Asimismo, se sostuvo una reunión de trabajo con la Junta Nacional de Servicio Civil, con el objetivo de incorporar su visión y requerimientos en el diseño del Plan.

El Plan cuenta con un objetivo estratégico y se estructura en cuatro líneas de acción, cada una con un objetivo específico. Estas líneas se traducen en acciones concretas, organizadas en una hoja de ruta con entregables definidos y una línea de tiempo que se extiende de 2025 a 2027.





Objetivo Estratégico



Modernizar el Sistema Nacional de Servicio Civil para que sea efectivo, transparente, ágil y que contribuya a mejorar la capacidad del Estado para brindar servicios públicos de calidad y responder a las prioridades del desarrollo nacional.

Este objetivo responde a la necesidad de superar las debilidades estructurales del sistema de Servicio Civil, fortaleciendo su institucionalidad, profesionalizando la gestión del talento humano y estableciendo reglas claras y sostenibles que prioricen el mérito y la eficiencia. Su cumplimiento busca sentar las bases para una administración pública más funcional, confiable y orientada al desarrollo nacional.

Líneas de Acción Estratégica

Fueron definidos 4 objetivos específicos, uno por línea de acción estratégica y para lograrlos fueron planteadas veinte (20) acciones que se concretizan con cincuenta y seis (56) entregables.



Línea de acción 1:

Fueron definidos 4 objetivos específicos, uno por línea de acción estratégica y para lograrlos fueron planteadas veinte (20) acciones que se concretizan con cincuenta y seis (56) entregables.

Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector

Objetivo específico:

Modernizar los instrumentos normativos, técnicos e informáticos del sistema de Servicio Civil (SIARH), fortaleciendo la capacidad de ONSEC para liderar una gestión del recurso humano ágil, innovadora y adaptada a la realidad institucional del país.

Acciones:

1.1. Actualización del marco normativo:

Revisión integral y actualización del Reglamento de la Ley de Servicio Civil, con el propósito de armonizarlo con la normativa vigente, el uso de nuevas tecnologías y las buenas prácticas en gestión pública.

También se considera emitir reglamentos específicos que manda la LSC y a la fecha no existen; asimismo, elaborar y presentar propuesta de reforma a la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, con el objetivo de transformar estructuralmente el

Sistema de Administración de Recursos Humanos y responder a las necesidades actuales y futuras de la gestión de talento en el Organismo Ejecutivo.

Lo anterior iniciará con el Estudio, Análisis y Formulación de Propuestas Normativas Sobre el Régimen de Servicio Civil en Guatemala.

1.2. Fortalecimiento institucional de la ONSEC:

Diseño e implementación de un Plan Integral de Fortalecimiento Institucional de ONSEC, para mejorar su capacidad operativa, técnica y estratégica como ente rector, permitiéndole liderar de manera efectiva los procesos de modernización del talento humano en las instituciones que se rigen por la LSC.

Sabiendo que para ello existen dos elementos de suma importancia como ejes habilitantes para el mejoramiento de la gestión pública: a) el Sistema de Alta Dirección, y b) la Formación y Capacitación del Recurso Humano.

1.3. Actualización de instrumentos de clasificación de puestos:

Revisión, rediseño y actualización de los instrumentos técnicos prioritarios utilizados para la clasificación de puestos en el Servicio Civil, asegurando su alineación con las funciones reales del Estado, la estructura organizacional vigente y las buenas prácticas internacionales. Lo cual iniciará con la Clasificación de Puestos y Sistema de Remuneraciones también denominando Revisión de Nómina (priorizado para 2025).

1.4. Actualización de instrumentos de gestión del empleo y gestión del desempeño:

Revisión y mejora del Manual de Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo, incorporando normativas actualizadas y procesos optimizados.

Se incluye también la actualización del Reglamento y del Manual de Gestión del Desempeño, orientados a evaluar objetivamente el rendimiento del personal público. Para ello, se espera realizar un análisis a profundidad del actual mecanismo, incluyendo la regla de operación, los instrumentos, el proceso, las instancias de control y los plazos; así como el diseño de un nuevo modelo que cierre las brechas detectadas mediante las buenas prácticas e iniciar con pilotos en instituciones clave. Por otra parte, para



la gestión del rendimiento es necesario contar con información pertinente y confiable para tomar decisiones de gestión del talento humano, para ello se realizará un diagnóstico de la actual evaluación del desempeño; el diseño una nueva metodología de planificación, seguimiento y evaluación de objetivos y metas del desempeño; así como la aplicación de pruebas piloto en un conjunto de instituciones priorizadas.

1.5. Modernización del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos (SIARH):

Desarrollo e implementación de mejoras al SIARH para automatizar procesos de gestión del recurso humano, fortalecer su conectividad, e impulsar su uso efectivo mediante estrategias de capacitación institucional. Esta acción incluye la incorporación de nuevas funcionalidades informáticas que agilicen las acciones relacionadas con la administración de puestos en las instituciones del Organismo Ejecutivo.

Entregables: Las acciones de la línea de acción estratégica 1 incluyen **30** entregables, que son los siguientes:

No	Entregables	2do Sem. 2025	1er Sem. 2026	2do Sem. 2026	1er Sem. 2027	2do Sem. 2027
1	Proyecto de Reforma al Reglamento de la Ley de SC			Dic-26		
2	Proyecto de Reforma a la Ley de SC		Jun-26			
3	Propuesta de Reglamento de Gestión del Empleo			Sep-26		
4	Propuesta de actualización del Reglamento de Gestión del Desempeño			Dic-26		
5	Proyecto de Reglamento de Administración de Puestos			Dic-26		
6	Estimación de ampliación presupuestaria de la ONSEC		Mar-26			
7	Ampliación presupuestaria a la ONSEC		Jun-26			
8	Programa de desarrollo de competencias para profesionales de RH de las instituciones del OE	Ago-25				
9	Diagnóstico de la situación actual del ciclo de capacitación			Sept-26		
10	Propuesta metodológica y guía técnica para administrar la capacitación			Dic-26		

11	Diagnóstico de perfil y antigüedad de los directivos públicos			Jul-26		
12	Propuesta de metodología y guía técnica del sistema de alta dirección (reclutamiento abierto, mérito y compromisos de gestión)			Oct-26		
13	Guía de acciones de puestos, remuneraciones y registro en Guatenóminas	Dic-25				
14	Manual de administración de puestos		Abr-26			
15	Manual de especificaciones de clases de puestos actualizado			Ago-26		
16	Manual de Gestión del Empleo Versión 4	Dic-25				
17	Informe de análisis del mecanismo de reclutamiento y selección de personal			Sep-26		
18	Propuesta de nuevo modelo de reclutamiento y selección de personal			Dic-26		
19	Diagnóstico de la situación actual de la evaluación de desempeño		Abr-26			
20	Propuesta de metodología de gestión del desempeño		Jun-26			
21	Manual de Gestión de Desempeño					Oct-27
22	Guía de administración Régimen Disciplinario		Abr-26			
23	Programa de asistencia técnica y talleres de capacitación a los responsables de la implementación de la metodología de gestión de RH			Dic-26		
24	Rediseño, automatización y sistematización de procesos de la JNSC					Sep-27
25	Reportes de convocatorias en el SIARH	Dic-25				
26	Automatización de la gestión de permutas en el SIARH	Dic-25				
27	Portal de Guatempleo versión 2.0	Dic-25				
28	Automatización de la gestión del complemento personal en el SIARH	Dic-25				
29	Automatización de la gestión de acciones puestos en el SIARH			Dic-26		
30	Módulo de Gestión del Desempeño en SIARH					Oct-27

Impacto:

La línea de acción estratégica 1 generará impactos concretos en el Sistema Nacional de Servicio Civil, entre los que destacan:

1. ONSEC con mejor capacidad de respuesta ágil a las instituciones: La mejora de sus procesos internos y de coordinación permite a la ONSEC brindar asesoría más oportuna y efectiva, fortaleciendo su rol como ente rector;
2. Mayor certeza jurídica que reduce la discrecionalidad: La actualización y clarificación del marco normativo dota al sistema de reglas más claras, disminuyendo espacios para decisiones arbitrarias;
3. Procesos de atracción y gestión de RH con tecnologías innovadoras: La incorporación de herramientas digitales impulsa procesos automatizados atracción, selección, contratación y gestión de personal, optimizando tiempos, reduciendo errores, generando nombramientos por capacidad y potenciando la transparencia; y,
4. Gestión del desempeño objetiva: Implementar una gestión del desempeño técnica y objetiva, orientada a resultados que reconoce la eficiencia y el mérito del personal que logra resultados y contribuye a garantizar que la ciudadanía reciba servicios de calidad.

Línea de acción 2:

Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público

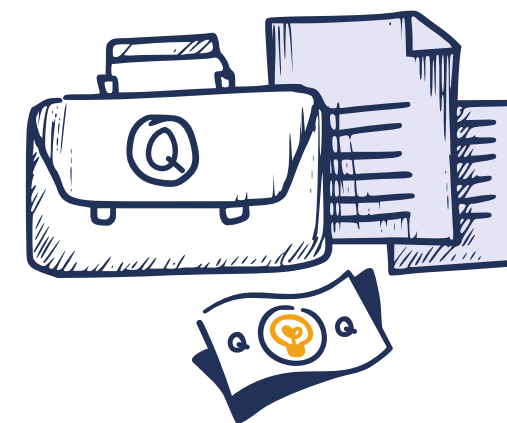
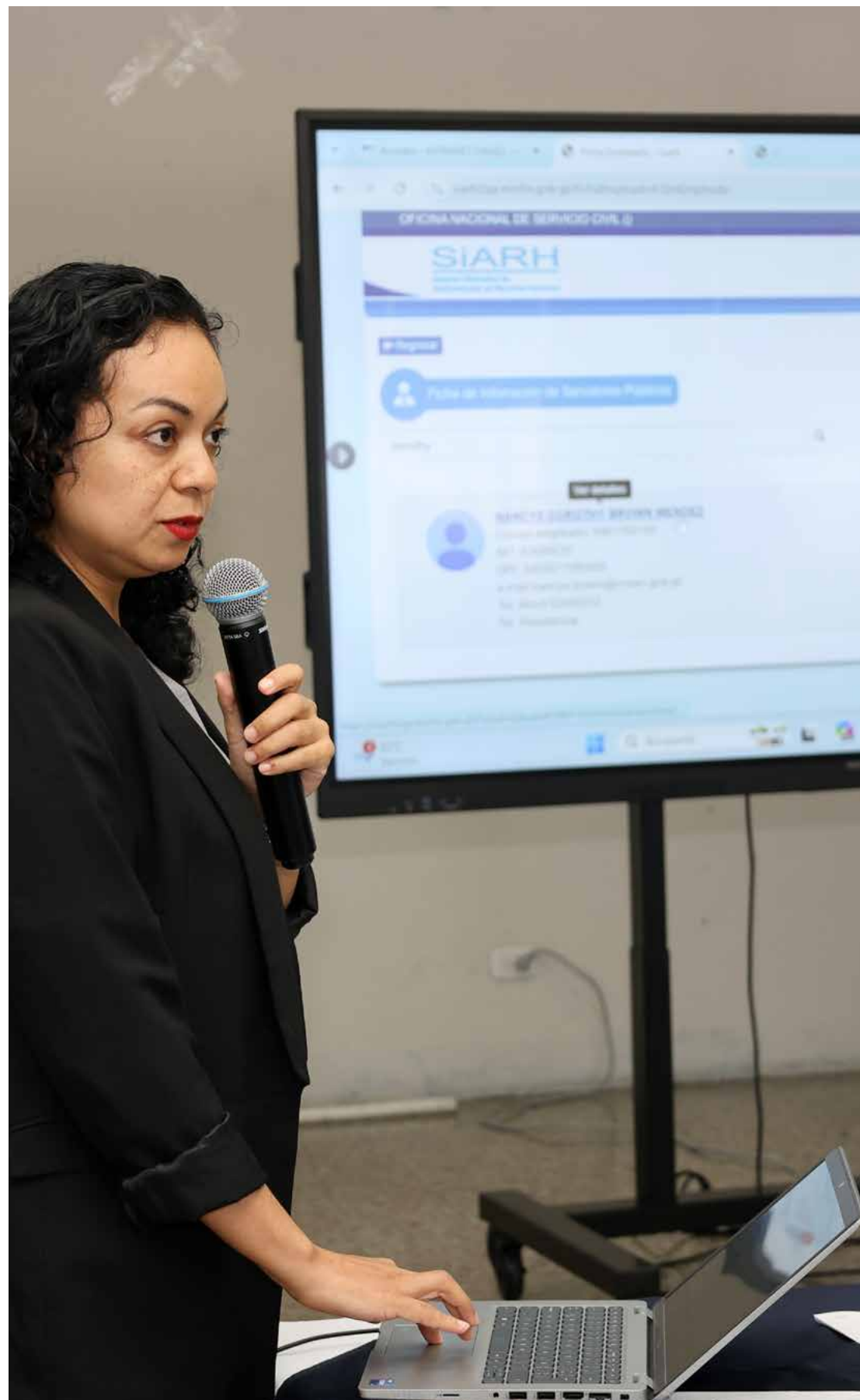
Objetivo:

Desarrollar una propuesta técnica que establezca criterios de equidad en las compensaciones del servicio público del Organismo Ejecutivo, garantizando la sostenibilidad financiera del Estado.

Acciones:

2.1. Análisis de la integración salarial en el OE:

Realizar un estudio técnico de la composición salarial del personal que labora bajo el régimen de la LSC, clasificando los datos por serie y clase de puestos. El análisis debe incluir sueldo base, bonificaciones, incentivos y otros beneficios económicos otorgados, con el fin de establecer una línea base para decisiones futuras.



2.2. Diseño de escenarios para una compensación equitativa:

Elaborar escenarios que permitan visualizar opciones de implementación progresiva de una estrategia de equidad salarial; deberán considerar criterios como nivel de impacto institucional, capacidad fiscal, grado de desviación salarial y tiempos de aplicación.

2.3. Evaluación del impacto financiero y fiscal de los escenarios:

Analizar el costo fiscal y presupuestario de cada escenario propuesto, considerando su viabilidad financiera, el comportamiento de la masa salarial del sector público y la capacidad de financiamiento del Estado.

2.4. Formulación de una estrategia integral de compensación equitativa:

Diseñar una propuesta técnica que defina los lineamientos para una compensación equitativa en el Servicio Civil, basada en principios de mérito, equidad interna y responsabilidad fiscal. La estrategia debe contemplar fases de implementación, mecanismos de monitoreo y ajustes periódicos.

Entregables:

Las acciones de la línea de acción estratégica 2 incluyen **8** entregables, que son los siguientes:

No	Entregables	2do Sem. 2025	1er Sem. 2026	2do Sem. 2026	1er Sem. 2027	2do Sem. 2027
1	Diagnóstico cuantitativo y cualitativo de la actual nómina de las instituciones del Organismo Ejecutivo	Sep-25				
2	Propuesta de nueva clasificación de puestos	Dic-25				
3	Propuesta de reordenamiento del sistema de remuneraciones para puestos permanentes	Dic-25				
4	Propuesta de Guía Técnica para la clasificación de puestos y remuneraciones	Dic-25				
5	Informe de análisis salarial por serie y clase de puesto		May-26			
6	Informe de escenarios para la estrategia de compensación equitativa en el OE				Mar-27	
7	Informe de impacto financiero de escenarios de compensación equitativa en el OE				Jun-27	
8	Propuesta de estrategia para la compensación equitativa en el OE					Ago-27

Impacto:

La línea de acción estratégica 2 generará impactos concretos, entre los que destacan:

1. Un esquema salarial ordenado y equitativo que retribuye el efectivo desempeño de los servidores públicos: Una escala salarial técnicamente estructura permite alinear la remuneración con la complejidad y responsabilidad de cada puesto;
2. Mejores condiciones para atraer más talento al Servicio Civil: Un sistema de compensación competitivo facilita la incorporación de más profesionales calificados al sector público;
3. Certeza en la planificación de RH a partir de datos confiables: La disponibilidad de información actualizada facilita la asignación precisa de recursos; y,
4. Transparencia en el presupuesto de salarios que potencia la sostenibilidad financiera del Estado: La visibilidad del costo salarial permite una gestión más eficiente y responsable del gasto público.



Línea de acción 3:

Estrategia para el ordenamiento y reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo

Objetivo:

Ordenar la estructura organizativa de las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la LSC, así como los esquemas vigentes de contratación de servicios personales temporales, con el fin de identificar prácticas institucionales, cuantificar el uso de renglones no permanentes y evaluar su impacto en la eficiencia administrativa, en las finanzas públicas y en la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía.

Acciones:

3.1. Implementación de la Ficha de Información de Servidores Públicos:

Implementación de la Ficha de Información de Servidores Públicos. Esta herramienta permitirá sistematizar y registrar datos demográficos, de formación académica, puesto y salario, entre otros datos de los servidores públicos que laboran en las instituciones del OE, sujetas a la LSC y generar reportes específicos.

3.2. Implementación del Registro de Prestadores de Servicios sin relación de dependencia:

Desarrollo de una herramienta de registro que permita registrar y consultar datos cuantitativos y cualitativos de servidores públicos y prestadores de servicios bajo esquemas temporales en las instituciones del OE (módulo de comparecencia). El registro facilitará el seguimiento de su historial contractual, honorarios devengados y distribución institucional.

3.3. Modernización institucional a través de la Guía para la elaboración del Reglamento Orgánico Interno (ROI):

Revisión y actualización de la guía técnica para la elaboración, aprobación e implementación de los Reglamentos Orgánicos Internos, con el fin de simplificar procesos, reducir tiempos de revisión y asegurar la coherencia organizativa de las instituciones del OE.



3.4. Análisis de la estructura orgánica y del ROI de las instituciones del OE.

Realización de un diagnóstico integral de la estructura organizativa y del ROI de cada institución del OE, identificando niveles jerárquicos, distribución de funciones y retos para su actualización, como base para futuras reestructuraciones.

3.5. Análisis cuantitativo de la prestación del servicio por tipo de contratación de servicios personales.

Elaboración de un estudio detallado que cuantifique la utilización de diferentes renglones de contratación de servicios personales en el OE, diferenciando su incidencia en la continuidad, calidad y cobertura de los servicios públicos.

3.6. Análisis de los procesos judiciales relacionados con la contratación de servicios personales temporales y su incidencia en las finanzas del Estado.

Recopilación y análisis de información cualitativa y cuantitativa sobre procesos judiciales por demandas de ex prestadores de servicios personales temporales. Incluye evaluación del impacto financiero y administrativo, incluyendo patrones de demanda, costos por indemnización y efectos en la ejecución presupuestaria.

3.7. Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del OE.

Diseño e implementación de una estrategia institucional para optimizar la estructura organizacional del OE. Se enfoca en mejorar la eficiencia operativa, proteger los recursos financieros y establecer medidas preventivas para reducir conflictos legales asociados a la contratación de personal temporal, mediante el trabajo articulado entre las unidades de recursos humanos y jurídicas de cada institución, todos esto bajo la conducción de la Procuraduría General de la Nación.

Para ello, se actualizará y mejorará el Sistema de Información de Recursos Humanos a través del mapeo de la información disponible y brechas en todos los procesos de la Gestión de RH dentro y fuera del SIARH; el planteamiento de un plan para recabar la información

faltante; la sistematización de la información que esté disponible y su digitalización en un sistema de información integrada. Asimismo, se definirá un protocolo para hacer sostenible en el tiempo la generación y carga de información en el SIARH por parte de las instituciones públicas.

Entregables:

La línea de acción estratégica 3 incluye **14** entregables que son los siguientes:

No	Entregables	2do Sem. 2025	1er Sem. 2026	2do Sem. 2026	1er Sem. 2027	2do Sem. 2027
1	Ficha de Información de Servidores Públicos FISP	Ago-25				
2	Informe de Diagnóstico Tecnológico Soluciones tecnológicas del Servicio Civil		Mar-26			
3	Implementación del módulo de comparecencia de servidores públicos y prestadores de servicios		Mar-26			
4	Usuarios de consulta de estadísticas de servidores públicos y prestadores de servicios asignados a medios y sociedad civil				Mar-27	
5	Guía de elaboración del ROI			May-26		
6	Diagnóstico del organigrama de un conjunto de ministerios/secretarías del Organismo Ejecutivo		Mar-26			
7	Manual de criterios técnicos para rediseñar organigramas		Jun-26			
8	Diagnóstico de la estructura organizativa de instituciones del Organismo Ejecutivo			Dic-26		
9	Informe de análisis cuantitativo de prestadores de servicios por tipo de contratación	Dic-25				
10	Informe de procesos judiciales por demandas de prestadores de servicios personales	Dic-25				
11	Informe del impacto de las demandas de prestadores de servicios en las finanzas del Estado		Abr-26			
12	Propuesta de metodología de planificación de dotaciones óptimas de personal	Dic-25				
13	Guía técnica de planificación de la Fuerza Laboral	Dic-25				
14	Propuesta para la optimización de la estructura organizativa de instituciones del OE			Dic-26		

Impacto:

La línea de acción estratégica 3 generará impactos concretos en el Sistema Nacional de Servicio Civil, entre los que destacan:

1. Instituciones más eficientes con roles y funciones claramente definidos: La delimitación de competencias organizacionales reducirá duplicidades y mejorará la ejecución de políticas públicas;
2. Efectiva planificación de puestos de trabajo necesarios en cantidad y calidad: El análisis técnico de necesidades institucionales permitirá estructurar plantillas más racionales y alineadas con los objetivos de gestión;
3. Certeza de la cantidad de servidores públicos y prestadores de servicios activos en el OE: La consolidación de registros confiables facilitará el control del personal y la toma de decisiones informadas; y,
4. Acceso a estadísticas de servidores públicos y prestadores de servicios que favorece la auditoría social: La generación de datos abiertos fortalecerá la transparencia, la rendición de cuentas y el control ciudadano sobre el empleo público.



Un Servicio Civil sólido es condición indispensable para lograr una administración pública eficiente, transparente y centrada en resultados.

Línea de acción 4:

Negociación colectiva

Objetivo:

Fortalecer la capacidad técnica y jurídica de las autoridades nominadoras para conducir procesos de negociación colectiva financieramente sostenibles y conforme al marco legal vigente.

Acciones:

4.1. **Compilación de la normativa aplicable y análisis jurídico-administrativo.**

Elaboración de un compendio que integre la legislación nacional e internacional relacionada con la negociación colectiva en el sector público, junto con antecedentes administrativos y criterios jurisprudenciales relevantes. Este documento servirá como insumo técnico para las autoridades nominadoras y sus asesores, con el fin de asegurar que los procesos de negociación se desarrollen conforme al principio de legalidad y alineados con estándares internacionales en la materia.



4.2. **Definición de alcances, responsabilidades y límites en la negociación colectiva para autoridades nominadoras.**

Diseño de una guía técnica que establezca de forma clara los alcances, responsabilidades y límites legales de las autoridades nominadoras en los procesos de negociación colectiva, incluyendo procedimientos, criterios de decisión y salvaguardas institucionales. El propósito es asegurar que dichos procesos se realicen dentro del marco legal vigente y en resguardo del interés general del Estado.

4.3. **Asesoría técnica y capacitación a autoridades nominadoras y sus equipos asesores.**

Implementación de un plan estratégico de asistencia técnica y formación especializada dirigido a las autoridades nominadoras y sus equipos asesores, con el objetivo de fortalecer sus competencias en la conducción de negociaciones colectivas, desde un enfoque preventivo, jurídico y técnico.

4.4. **Dotación de herramientas técnicas y metodológicas para la negociación colectiva:**

Desarrollo y entrega de instrumentos prácticos que apoyen a las autoridades nominadoras en los procesos de negociación colectiva. Estas herramientas incluyen, pero no se limitan a matrices de evaluación, criterios de sostenibilidad, modelos de cláusulas y mecanismos para el control de riesgos legales y financieros, entre otros.

Entregables:

A continuación se detallan los 4 entregables para la línea de acción estratégica 4:



No	Entregables	2do Sem. 2025	1er Sem. 2026	2do Sem. 2026	1er Sem. 2027	2do Sem. 2027
1	Compilación de normas relacionadas con negociación colectiva	Dic-25				
2	Guía de negociación colectiva en el sector público	Dic-25				
3	Plan de capacitaciones y asesorías sobre negociación colectiva en el sector público				Abr-27	
4	Mecanismo de apoyo y asesoría para la negociación colectiva					Dic-27

Impacto:

La línea de acción estratégica 4 generarán impactos concretos, entre los que destacan:

1. Mejores capacidades de autoridades institucionales para la negociación colectiva;
2. Autoridades apoyadas por asesoría técnica-legal en material de negociación colectiva;
3. Procesos de negociación colectiva legales y financieramente sostenibles; y,
4. Mayor confianza entre el Estado como patrono y los servidores públicos como trabajadores.

Responsables de la Ejecución del Plan de Acción

Institución	Responsabilidades específicas
SPP	• Coordina técnicamente el seguimiento general del plan desde la Secretaría Técnica. • Facilita la articulación interinstitucional con las otras mesas de modernización.
SGP	• Apoya acciones relacionadas con la calidad del servicio público y procesos administrativos vinculados a la aplicación de normativa interna. • Participa en talleres o espacios técnicos de validación normativa.

Institución	Responsabilidades específicas
ONSEC	• Coordina la ejecución del Plan • Lidera la implementación de las acciones de fortalecimiento institucional y modernización normativa y técnica de la clasificación de puestos, instrumentos de gestión del empleo, gestión del desempeño del Sistema de Servicio Civil y del SIARH • Apoya en la recopilación de información para las acciones del Plan
MINFIN	• Asigna recursos para el fortalecimiento de la ONSC • Provee información financiera, presupuestaria y de plazas del OE. • Evalúa el impacto fiscal de la estrategia de compensación equitativa. • Brinda soporte técnico al análisis y mejora de Guatenóminas y conectividad con SIARH.
MINTRAB	• Lidera la línea de acción 4 sobre negociación colectiva. • Coordina con ONSC y PGN la aplicación de límites legales y administrativos en pactos colectivos.
SEGEPLAN	• Apoya en el seguimiento a indicadores institucionales del plan. • Coordina con ONSC los análisis que sean necesarios
JNSC	• Lidera las acciones de rediseño y sistematización de sus procesos a cargo • Acompaña técnicamente el fortalecimiento institucional de ONSC y la revisión del marco normativo del Servicio Civil. • Emite opinión técnica sobre reformas propuestas.
INAP	• Apoya acciones de capacitación • Asesora los análisis de estructura organizativa y reestructuración institucional
PGN	• Lidera las acciones relacionadas con procesos legales por demandas de ex prestadores de servicios personales y su impacto • Brinda asesoría jurídica en la delimitación de la negociación colectiva y en estrategias de litigio asociadas a contrataciones temporales. • Participa en la formulación de lineamientos legales preventivos y aporta insumos para elaborar instrumentos • Emite opinión técnica sobre reformas propuestas
CNC	• Lidera, con ONSC, la modernización normativa del Sistema de Servicio Civil. • Lidera el componente de lucha contra la corrupción.

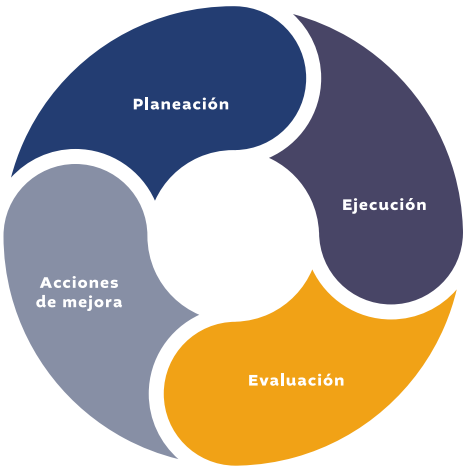
Tabla 2. Instituciones responsables de la implementación del Plan

5. Monitoreo y Evaluación

Con el fin de identificar oportunamente los avances y las limitantes en la ejecución del Plan y así tomar las acciones correctivas necesarias, se aplicará el ciclo de mejora continua de Deming.

Para el efecto, el Comité de Modernización ha implementado las acciones siguientes:

1. Reuniones bilaterales con las dependencias rectoras responsables de las diferentes acciones y entregables contenidos en el plan.
2. Reuniones mensuales de la Mesa de Servicio Civil.
3. Informes trimestrales de la Mesa de Servicio Civil en los meses de diciembre 2025, marzo, junio, septiembre y diciembre 2026, marzo, junio, septiembre y diciembre 2027.
4. Tablero de seguimiento alimentado con la información proporcionada por la Oficina Nacional de Servicio Civil y los informes presentados por la Mesa de Servicio Civil.



6. Indicadores de éxito

Con el fin de medir el éxito del Plan, fueron formulados 09 indicadores para las diferentes líneas de acción estratégica, detallando para cada uno su tipo, nombre, descripción o propósito, unidad de medida o método, fuente de información y la entidad responsable. Dichos indicadores se presentan a continuación:

Línea de Acción Estratégica 1:
Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector.

No	Tipo	Indicador	Descripción / Propósito	Unidad de medida / Método	Fuente de Información	Responsable
1	Cuantitativo	Avance en la modernización del marco normativo y técnico de la gestión de RH en el Servicio Civil	Evalúa el progreso en la emisión/actualización de normativa, instrumentos técnicos y herramientas tecnológicas para gestión de RH en el Servicio Civil.	Número de instrumentos emitidos/actualizados	Informes de la ONSEC	ONSEC
2	Cuantitativo	Porcentaje anual de incremento al presupuesto de la ONSEC (en fuente 11)	Mide el fortalecimiento de la capacidad instalada de la ONSEC mediante el incremento anual de presupuesto (en fuente 11)	% de presupuesto	Informes del MINFIN	MINFIN
3	Cualitativo	Institucionalidad y rectoría robusta de la ONSEC	Evalúa la percepción de las instituciones del Ejecutivo sobre la consolidación de las capacidades técnicas, normativas y rectoras de la ONSEC	Encuestas Escala de 1-4 Grupos focales	Encuestas institucionales / Diagnósticos de entidades especializadas	ONSEC

Línea de Acción Estratégica 2:
Estrategia para la compensación equitativa del servicio público

No	Tipo	Indicador	Descripción / Propósito	Unidad de medida / Método	Fuente de Información	Responsable
4	Cuantitativo	Número de escenarios de compensación equitativa diseñados, con impacto financiero y sostenibilidad fiscal	Registra los escenarios elaborados con estimaciones fiscales y de sostenibilidad	Número de escenarios	Informes de la ONSEC y del MINFIN	ONSEC MINFIN MINTRAB
5	Cualitativo	Percepción de las instituciones del OE sobre la viabilidad de aplicación de los escenarios de compensación equitativa	Mide la percepción institucional de la factibilidad de aplicar los escenarios de compensación equitativa	Encuestas Escala de 1-4 Grupos focales	Encuestas institucionales / Diagnósticos de entidades especializadas	ONSEC SPP

Línea de Acción Estratégica 3:
Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración
organizacional del Organismo Ejecutivo

No	Tipo	Indicador	Descripción / Propósito	Unidad de medida / Método	Fuente de Información	Responsable
6	Cuantitativo	Implementación de la FISP en las Instituciones del OE regidas por la LSC	Mide el avance en la implementación de la FISP mediante el número-% de instituciones que la han implementado	Número-% de instituciones	Informes institucionales / Informes de la ONSEC	ONSEC
7	Cuantitativo	Nivel de adopción institucional de metodologías de ordenamiento organizacional (estructuras de puestos que soportan las estructuras organizativas)	Mide el nivel de aplicación de las metodologías y lineamientos técnicos de ordenamiento organizacional emitidos por la ONSEC para optimizar estructuras, funciones y distribución de personal	Cantidad y % de instituciones	Informes de la ONSEC	ONSEC

Línea de Acción Estratégica 4:
Negociación Colectiva

No	Tipo	Indicador	Descripción / Propósito	Unidad de medida / Método	Fuente de Información	Responsable
8	Cuantitativo	Número de actores capacitados en materia de negociación colectiva en el Ejecutivo	Evalúa la cobertura del plan de formación técnica y jurídica sobre negociación colectiva (ejecución del plan de capacitación y asesoría)	Número de actores	Informes del INAP y del MINTRAB	MINTRAB
9	Cualitativo	Nivel de claridad de los límites y responsabilidades de la negociación colectiva en el Ejecutivo	Evalúa la percepción de los actores de la negociación colectiva respecto de la precisión y coherencia de los lineamientos y herramientas emitidos (a partir de evaluaciones posteriores a la capacitación)	Escala de 1-4 Encuestas Grupos focales	Informes del MINTRAB	MINTRAB

7. Coordinación y seguimiento

Las instituciones a cargo del seguimiento del Plan de Acción son las siguientes:

1. La Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- coordina las acciones del Plan y verifica el cumplimiento de entregables en las fechas establecidas; solicita apoyo a otras instituciones que conforman la Mesa para monitorear ciertos indicadores o metas específicas.

2. Secretaria Privada de la Presidencia -SPP- apoya la coordinación del proceso de modernización entre las mesas temáticas, el Comité para la Modernización del OE y la Presidencia de la República, a través de la Dirección de Apoyo a los Asuntos del Despacho Presidencial.

8. Anexos

- a. Hoja de Ruta
- b. Cronograma de Trabajo
- c. Indicadores de éxito



PLAN DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

HOJA DE RUTA | ENTREGABLES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Actualizado ONSEC Feb-2026					
CORTO PLAZO: 2025: 18 entregables					
Línea Estratégica	Acción	No. Entregable	Entregable	Mes	Responsable
1) Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector	1.2 Modernizar la gestión por medio del fortalecimiento de la capacidad instalada de la ONSEC	8	Programa de desarrollo de competencias en SIARH a profesionales de RH de las instituciones del OE	Ago-25	ONSEC INAP
	1.3 Actualización de instrumentos técnicos de Clasificación de Puestos (instrumentos técnicos priorizados)	13	Guía de acciones de puestos, remuneraciones y registro en Guatenóminas	Dic-25	ONSEC
	1.4 Actualización de instrumentos técnicos de Gestión de RH	16	Manual de Gestión del Empleo Versión 4	Dic-25	ONSEC
	1.5 Mejora continua del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-	25	Reportes de convocatorias en el SIARH	Dic-25	ONSEC
		26	Automatización de la gestión de permutas en el SIARH	Dic-25	ONSEC
		27	Portal de Guatempleo versión 2.0 en el SIARH	Dic-25	ONSEC
		28	Automatización de la gestión del complemento personal en el SIARH	Dic-25	ONSEC
2) Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	2.1 Análisis de integración salarial	31	Diagnóstico cuantitativo y cualitativo de la actual nómina de las instituciones del Organismo Ejecutivo	Sep.25	BID
		32	Propuesta de nueva clasificación de puestos	Dic.25	BID
		33	Propuesta de reordenamiento del sistema de remuneraciones para puestos permanentes	Dic.25	BID
		34	Propuesta de Guía Técnica para la clasificación de puestos y remuneraciones	Dic.25	BID
3) Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	3.1 Implementación de la Ficha de Información de Servidores públicos	39	Ficha de Información de Servidores Públicos -FISP-	Ago-25	ONSEC
	3.5 Análisis cuantitativo de prestación del servicio por tipo de contratación de servicios personales. Análisis cuantitativo de prestadores de servicios por tipo de contratación	47	Informe del análisis cuantitativo de prestadores de servicios por tipo de contratación	Dic-25	MINFIN
	3.6. Análisis del impacto de las demandas de prestadores de servicios en las finanzas del Estado	48	Informe de procesos judiciales por demandas de prestadores de servicios personales	Dic-25	MINTRAB-PGN
	3.7 Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	50	Propuesta de metodología de planificación de dotaciones óptimas de personal	Dic.25	BID
		51	Guía técnica de planificación de la Fuerza Laboral	Dic.26	BID
4) Negociación colectiva	4.1 Compilación de la esfera normativa aplicable, nacional e internacional, la doctrina legal y jurisprudencia emanada de la Corte de Constitucionalidad; así como, de antecedentes administrativos; y, análisis de consideraciones jurídicas-administrativas, dentro del marco de los estándares internacionales	42	Compilación de normas relacionadas con negociación colectiva	Dic-25	MINTRAB-PGN
	4.2 Definir alcances, responsabilidades y límites en la negociación colectiva en el sector público de acuerdo al principio de legalidad, para las autoridades nominadoras	53	Guía de negociación colectiva en el sector público	Dic.25	MINTRAB-PGN

MEDIANO PLAZO 2026: 29 entregables

Línea Estratégica	Acción	No. Entregable	Entregable	Mes	Responsable
1) Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector	1.1. Actualización del marco normativo	1	Proyecto de Reforma al Reglamento de la Ley de SC	dic-26	ONSEC-JNSC-PGN-SGP-CNC
		2	Proyecto de Reforma a la Ley de SC	jun-26	ONSEC-JNSC-CNC
		3	Propuesta de Reglamento de Gestión del Empleo	sept-26	ONSEC-JNSC-PGN-SGP-CNC
		4	Propuesta de actualización del Reglamento de Gestión del Desempeño	dic-26	ONSEC-JNSC-PGN-SGP-CNC
		5	Proyecto de Reglamento de Administración de Puestos	dic-26	ONSEC CNC
	1.2 Modernizar la gestión por medio del fortalecimiento de la capacidad instalada de la ONSEC	6	Estimación de ampliación presupuestaria de la ONSEC	mar-26	ONSEC
		7	Ampliación presupuestaria asignada a la ONSEC	jun-26	MINFIN
		9	Diagnóstico de la situación actual del ciclo de capacitación	sept-26	BID-SPP-ONSEC
		10	Propuesta metodológica y guía técnica para administrar la capacitación	dic-26	BID-SPP-ONSEC
			Diagnóstico de perfil y antigüedad de los directivos públicos	jul-26	BID-SPP-ONSEC
		12	Propuesta de metodología y guía técnica del sistema de alta dirección (reclutamiento abierto, mérito y compromisos de gestión)	oct-26	BID-SPP-ONSEC
	1.3 Actualización de instrumentos técnicos de Clasificación de Puestos (instrumentos técnicos priorizados)	14	Manual de administración de puestos	abr-26	ONSEC
		15	Manual de especificaciones de clases de puestos actualizado	ago-26	ONSEC
	1.4 Actualización de instrumentos técnicos de Gestión de RH	17	Informe de análisis del mecanismo de reclutamiento y selección de personal	sept-26	BID-SPP-ONSEC
		18	Propuesta de nuevo modelo de reclutamiento y selección de personal	dic-26	BID-SPP-ONSEC
		19	Diagnóstico de la situación actual de la evaluación de desempeño	abr-26	BID-SPP-ONSEC
		20	Propuesta de metodología de gestión del desempeño	may-26	BID-SPP-ONSEC
		22	Guía de administración del Régimen Disciplinario	abr-26	ONSEC-JNSC
			Programa de asistencia técnica y talleres de capacitación a los responsables de la implementación de la metodología de gestión de RH	dic-26	BID-SPP-ONSEC
	1.5 Mejora continua del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-	29	Automatización de la gestión de acciones puestos en el SIARH	feb-27	AECID-ONSEC - MINFIN

Línea Estratégica	Acción	No. Entregable	Entregable	Mes	Responsable
2) Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	2.1 Análisis de integración salarial	35	Informe de análisis salarial por serie y clase de puesto (todos los renglones de gasto)	may-26	ONSEC MINFIN
	3.1 Implementación de la Ficha de Información de Servidores públicos	40	"Informe de Diagnóstico Tecnológico Soluciones tecnológicas del Servicio Civil"	mar-26	BID-SPP-ONSEC
3) Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	3.2 Herramienta informática para el registro y reportería de servidores públicos y prestadores de servicios sin relación de dependencia en OE.	41	Implementación del módulo de comparecencia de servidores públicos y prestadores de servicios	mar-26	MINFIN-ONSEC
	3.3. Modernización institucional del OE a través del diseño de la normativa para la elaboración del Reglamento Orgánico Interno	43	Guía de elaboración del ROI	may-26	"ONSEC MINFIN"
	3.4. Análisis de la estructura orgánica de las instituciones del Organismo Ejecutivo y sus etapas.	44	Diagnóstico del organigrama de un conjunto de ministerios/ secretarías del Organismo Ejecutivo	may-26	BID-SPP-ONSEC
		45	Manual de criterios técnicos para rediseñar organigramas	jun-26	BID-SPP-ONSEC
		46	Diagnóstico de la estructura organizativa de instituciones del OE	dic-26	ONSEC
	3.6 Análisis de la incidencia en los recursos del Estado de los procesos judiciales en torno a la contratación de servicios personales temporales. 3.6. Análisis del impacto de las demandas de prestadores de servicios en las finanzas del Estado	49	Informe del impacto de las demandas de prestadores de servicios en las finanzas del Estado	abr-26	PGN-MINFIN-MINTRAB
	3.7 Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	51	Propuesta para la optimización de la estructura organizativa de instituciones del OE	dic-26	"PGN ONSC SGP"

LARGO PLAZO 2027: 9 entregables					
Línea Estratégica	Acción	No. Entregable	Entregable	Mes	Responsable
1) Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector	1.4 Actualización de instrumentos técnicos de Gestión de RH	21	Manual de Gestión de Desempeño	oct-27	ONSEC
		24	Rediseño, automatización y sistematización de procesos de la JNSC	sept-27	JNSC-ONSEC
	1.5 Mejora continua del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos -SIARH-	30	Módulo de Gestión de Desempeño en el SIARH	Oct-27	ONSEC
2) Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	2.2 Propuesta de escenarios para la estrategia de compensación equitativa del servicio público	36	Informe de escenarios para la estrategia de compensación equitativa en el OE	mar-27	"ONSEC MINFIN MINTRAB"
	2.3 Análisis del impacto financiero de la estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	37	Informe de impacto financiero de escenarios de compensación equitativa en el OE	jun-27	"ONSEC MINFIN MINTRAB"
	2.4 Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	38	Propuesta de estrategia para la compensación equitativa en el OE	ago-27	"ONSEC MINFIN MINTRAB"
3) Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	3.2 Herramienta informática para el registro y reportería de servidores públicos y prestadores de servicios sin relación de dependencia en las instituciones del OE. (módulo de comparecencia)	42	Usuarios de consulta de estadísticas de servidores públicos y prestadores de servicios asignados a medios y sociedad civil	mar-27	ONSEC-MINFIN
4) Negociación colectiva	4.3 Asesorías específicas / capacitación a las autoridades nominadoras del OE y sus asesores técnicos	54	Plan de capacitaciones y asesorías sobre negociación colectiva en el sector público	abr-27	MINTRAB PGN INAP
	4.4 Dotar de herramientas para realizar negociación de pactos colectivos de condiciones de trabajo a las autoridades nominadoras del Organismo Ejecutivo	55	Mecanismo de apoyo y asesoría para la negociación colectiva	dic-27	MINTRAB PGN MINFIN ONSEC SGP SPP

MESA DE SERVICIO CIVIL

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO

INDICADORES DE ÉXITO POR LÍNEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA											
Actualizado ONSEC 15-12-25											
Vinculación con el Plan de Gobierno:											
No	Línea de Acción Estratégica	Tipo	Indicador	Descripción / Propósito	Unidad de medida / Método	Fuente de Información	Responsable	Base 2025	Meta 2026	Meta 2027	Observaciones
1	1. Fortalecimiento del Servicio Civil y de la ONSEC como ente rector	Cuantitativo	Avance en la modernización del marco normativo y técnico de la gestión de RH en el Servicio Civil	Evalúa el progreso en la emisión/actualización de normativa, instrumentos técnicos y herramientas tecnológicas para gestión de RH en el Servicio Civil.	Número de instrumentos emitidos/ actualizados	Informes de la ONSEC	ONSEC				"Aprobado 29-10-25 Confirmado 26-11-25"
2		Cuantitativo	Porcentaje anual de incremento al presupuesto de la ONSEC (en fuente 11)	Mide el fortalecimiento de la capacidad instalada de la ONSEC mediante el incremento anual de presupuesto (en fuente 11)	% de presupuesto	Informes del MINFIN	MINFIN				"Aprobado 29-10-25 Confirmado 26-11-25"
3		Cualitativo	Institucionalidad y rectoría robusta de la ONSEC	Evalúa la percepción de las instituciones del Ejecutivo sobre la consolidación de las capacidades técnicas, normativas y rectoras de la ONSEC	"Encuestas Escala de 1-4 Grupos focales"	Encuestas institucionales / Diagnósticos de entidades especializadas	ONSEC				"Aprobado 29-10-25 Confirmado 26-11-25"
4	2. Estrategia para la compensación equitativa del Servicio Público	Cuantitativo	Número de escenarios de compensación equitativa diseñados, con impacto financiero y sostenibilidad fiscal	Registra los escenarios elaborados con estimaciones fiscales y de sostenibilidad	Número de escenarios	Informes de la ONSEC y del MINFIN	"ONSEC MINFIN MINTRAB"				Aprobado 26-11-25
5		Cualitativo	Percepción de las instituciones del OE sobre la viabilidad de aplicación de los escenarios de compensación equitativa	Mide la percepción institucional de la factibilidad de aplicar los escenarios de compensación equitativa	"Encuestas Escala de 1-4 Grupos focales"	Encuestas institucionales / Diagnósticos de entidades especializadas	"ONSEC SPP"				Aprobado 26-11-25
6	3. Estrategia para el ordenamiento y la reestructuración organizacional del Organismo Ejecutivo	Cuantitativo	Implementación de la FISP en las Instituciones del OE regidas por la LSC	Mide el avance en la implementación de la FISP mediante el número-% de instituciones que la han implementado	Número-% de instituciones	Informes institucionales / Informes de la ONSEC	ONSEC				Aprobado 26-11-25
7		Cuantitativo	Nivel de adopción institucional de metodologías de ordenamiento organizacional (estructuras de puestos que soportan las estructuras organizativas)	Mide el nivel de aplicación de las metodologías y lineamientos técnicos de ordenamiento organizacional emitidos por la ONSEC para optimizar estructuras, funciones y distribución de personal	Cantidad y % de instituciones	Informes de la ONSEC	ONSEC				Aprobado 26-11-25
8	4. Negociación Colectiva	Cuantitativo	Número de actores capacitados en materia de negociación colectiva en el Ejecutivo	Evalúa la cobertura del plan de formación técnica y jurídica sobre negociación colectiva (ejecución del plan de capacitación y asesoría)	Número de actores	Informes del INAP y del MINTRAB	MINTRAB				Seleccionado por la SPP derivado de la respuesta del MINTRAB en correo remitido el 05-12-25 por Erwin Eduardo Velásquez Herrera
9		Cualitativo	Nivel de claridad de los límites y responsabilidades de la negociación colectiva en el Ejecutivo	Evalúa la percepción de los actores de la negociación respecto de la precisión y coherencia de los lineamientos y herramientas emitidos (según evaluaciones posteriores a la capacitación)	"Escala de 1-4 Encuestas Grupos focales"	Informes del MINTRAB	MINTRAB				Seleccionado por la SPP derivado de la respuesta del MINTRAB en correo remitido el 05-12-25 por Erwin Eduardo Velásquez Herrera

