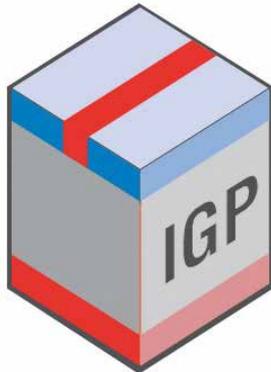




TETĀ
REMBIJOKUÁI
SĀMBYHYHA
SECRETARÍA DE LA
FUNCIÓN
PÚBLICA


GOBIERNO NACIONAL
Construyendo Juntos Un Nuevo Rumbo



ÍNDICE DE GESTIÓN
DE PERSONAS

MANUAL DE APLICACIÓN

Segunda Edición Actualizada

Manual de Aplicación del Índice de Gestión de Personas de la Función Pública (IGP).

La propiedad intelectual y el derecho de copia de este documento le pertenecen a la Secretaría de la Función Pública.

Actualizado en diciembre de 2014.

Asunción, Paraguay.

La SFP autoriza la reproducción del contenido de este documento citando la fuente.

Esta publicación fue posible gracias al apoyo técnico y financiero del Programa de Democracia y Gobernabilidad de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), implementado por el Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO).

El contenido de la presente publicación es responsabilidad de sus autores y no representa la posición u opinión de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.



Contenido

- Introducción 5
- Antecedentes..... 6
- EL IGP 7
- LA MEDICIÓN COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMACIÓN 8
- FINALIDAD DEL IGP..... 9
 - ESCALA Y VALORACIÓN 9
 - ANÁLISIS POR SUBSISTEMAS 10
 - ANÁLISIS POR ÍNDICES 10
 - METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL IGP 11
 - 1. SUBSISTEMA: Planificación de Gestión de Personas (PGP) 11
 - 2. SUBSISTEMA: Organización del Trabajo (OT) 20
 - 3. SUBSISTEMA: Gestión del Empleo (GE) 28
 - 4. SUBSISTEMA: Gestión del Rendimiento (GR)..... 38
 - 5. SUBSISTEMA: Gestión de la Compensación (GC)..... 47
 - 6. SUBSISTEMA: Gestión del Desarrollo (GD)..... 55
 - 7. SUBSISTEMA: Gestión de las Relaciones Humanas (GH) 65
 - 8. SUBSISTEMA: Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP)..... 74
- BIBLIOGRAFIA..... 81
- ANEXOS 82
 - ANEXO I 82
 - ANEXO II 84
 - ANEXO III 88
 - ANEXO IV 93
 - ANEXO V 97

Introducción

El Índice de Gestión de Personas del Sector Público (IGP) comprende un conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas en las instituciones públicas. Estos criterios se basan en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, elaborado por Francisco Longo (año 2002) a solicitud del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para diagnosticar sistemas nacionales de Servicio Civil; y en los conceptos, fundamentos y marco regulatorio preconizados por la Secretaría de la Función Pública (SFP) acordes con las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública y de Calidad en la Gestión Pública.

El IGP, herramienta que permite conocer el grado de desarrollo de las áreas de gestión y desarrollo de personas en las distintas instituciones públicas, ha sido concebido como un instrumento de apoyo al proceso de profesionalización de la gestión pública promovido por la SFP, considerando que las prácticas de gestión de personas, que aportan valor, también podrán ser objetos de medición y supervisión de sus actuaciones y del impacto que tienen en el logro de los objetivos institucionales.

En este marco, la información que genera el IGP sirve para varios propósitos, el principal es proveer información que sea útil para perfeccionar el sistema de gestión de manera objetiva y consistente, promoviendo a través de las mejoras una transformación general. Otro objetivo es identificar buenas prácticas que sirvan como insumos para promover aprendizajes colectivos que dinamicen y potencien el sector de la institución pública.

En este contexto, el Paraguay se encuentra en pleno desarrollo de un proceso de cambios que se orienta a construir un Estado incluyente, transparente y con una cultura organizacional que promueva la formación de servidores públicos capaces, honestos y comprometidos con una administración eficiente.

Las instituciones del Estado deben ser competentes, y para ello, el esfuerzo principal debe estar concentrado en la construcción de una nueva cultura, que ofrezca servicios de calidad; cada institución tiene el reto, en su área de competencia, de modernizar las prácticas, transparentar la gestión y brindar servicios eficientes a la población.

Este impacto positivo implicará, desde la función pública, un trato respetuoso, trámites más ágiles, mejores servicios, transparencia, rendición de cuentas, atención digna y humana hacia la ciudadanía que accede o busca servicios del Estado. Para ello, las instituciones públicas deben gestionar el trabajo de las personas sobre la base de normas claras y equitativas, que impidan las arbitrariedades y la desmotivación, y posibiliten la puesta en marcha y consolidación de la Carrera del Servicio Civil.

En el marco de este proceso, el IGP se constituye en una herramienta inductora de buenas prácticas que apuntan a mejorar la capacidad de gestión de las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas – UGDP o Recursos Humanos de los distintos Organismos y Entidades del Estado (OEE).

Antecedentes

La herramienta IGP ha sido desarrollada con la intención de contribuir con el cumplimiento de varios compromisos asumidos por el país para mejorar la gestión de personas en el ámbito público, provenientes de las Convenciones Anticorrupción (Organización de los Estados Americanos, OEA – Naciones Unidas, NNUU), a las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública y de Calidad en la Gestión Pública (CLAD) y las normativas nacionales vigentes.

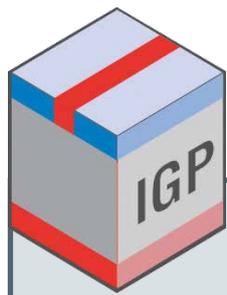
Todos estos marcos reguladores señalan que establecer y fortalecer la carrera de la función pública, implementando sistemas de selección, evaluación y promoción adecuadas y transparentes para contar con personal competente e idóneo en los cargos públicos, resulta ser uno de los pilares del sistema de integridad institucional en toda democracia, y en particular para la paraguayana.

Como antecedente cabe referir que el IGP fue elaborado conjuntamente por representantes de diversas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. El principal aporte de ese proceso ha sido la adaptación a nivel institucional de la metodología desarrollada por el BID para medir sistemas de servicio civil, con la finalidad de contar con una herramienta que permita conocer el grado de desarrollo de las áreas de gestión y desarrollo de personas en las distintas instituciones públicas.

El instrumento IGP fue objeto de un análisis técnico, debido a la necesidad de ajustarlo de acuerdo a las normativas vigentes que rigen para la adecuada gestión de las UGDs, mejorar los criterios relacionados a los puntos clave, incorporando la perspectiva de género e inclusión, a fin de adaptar la misma a los requerimientos técnicos y legales que las nuevas políticas del Gobierno en materia de recursos humanos demandan.

De esta forma la herramienta actualizada se presenta como una versión calibrada del “Marco Analítico para el Diagnóstico de los Sistemas de Servicio Civil” (Longo, 2002) con la incorporación del enfoque de mérito con perspectiva de género en las políticas de gestión pública que impulsa la SFP; y a diferencia de la versión anterior que contaba con 8 subsistemas, 31 Dimensiones y 110 puntos clave, la presente se encuentra determinada en 8 subsistemas, 24 dimensiones y 49 puntos clave, de modo a enfocar la medición en los aspectos principales que deben ser evaluados y facilitar la identificación de aquellos a ser mejorados.

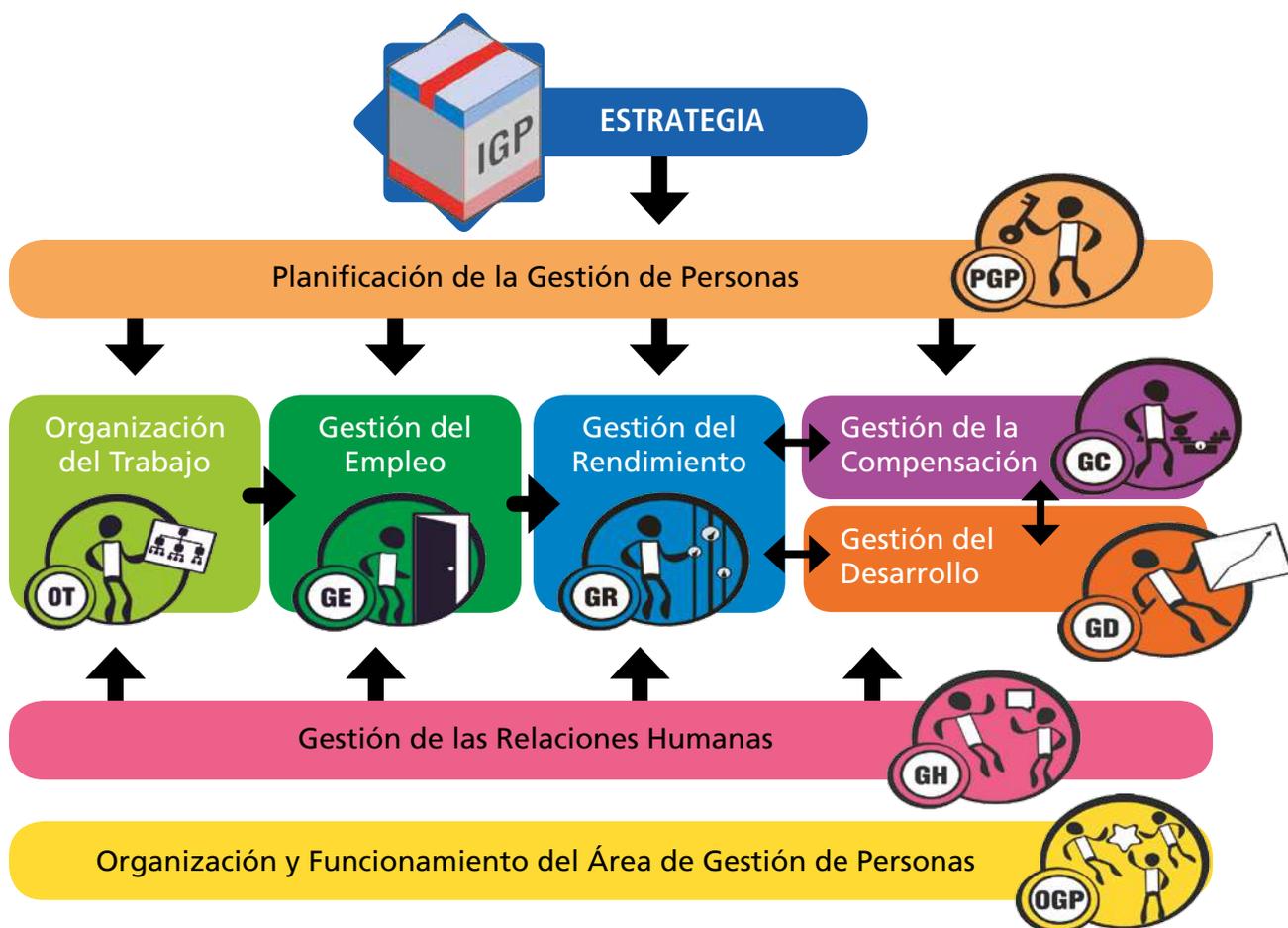
En este contexto, con una versión actualizada, se presenta el IGP a las instituciones públicas paraguayanas con el anhelo de que sea valorado como una guía que promueve buenas prácticas y contribuye con la concreción de la transformación cultural propiciada por la Secretaría de la Función Pública.



EL IGP

LA MEDICIÓN COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMACIÓN

El IGP parte de la premisa de que una adecuada gestión de personas implica un sistema integrado que se despliega en diferentes componentes que operan como subsistemas conectados e interrelacionados. El sistema de gestión funciona orientado por la estrategia de gestión de personas, que se desprende de la estrategia institucional, tal como se describe en la siguiente figura.



Fuente: Modelo teórico de referencia del IGP. Adaptado del Marco Analítico para Diagnósticos Institucionales del Servicio Civil (Longo, 2002).

Este sistema integrado consta de ocho subsistemas. Cada uno de ellos cumple funciones específicas en interconexión con los demás tal como lo señalan las flechas en la figura anterior.

Los subsistemas referidos son los siguientes

1. Planificación de los Recursos Humanos
2. Organización del Trabajo
3. Gestión del Empleo
4. Gestión del Rendimiento
5. Gestión de la Compensación
6. Gestión del Desarrollo
7. Gestión de las Relaciones Humanas
8. Organización y Funcionamiento del área de Gestión de Personas

FINALIDAD DEL IGP

La finalidad de la implementación del IGP es proveer un modelo y un enfoque de la calidad, basado en los procesos que forman parte de un sistema de gestión de personas para una medición integral.

La identificación de las debilidades y potencialidades a través del IGP, proveerá a las instituciones públicas información valiosa para diseñar, rediseñar, orientar con mayor precisión o implementar nuevas modalidades de gestión de personas, acordes con los desafíos de la efectividad esperada por parte de la ciudadanía.

Por lo tanto, el IGP pretende constituirse en una herramienta para la transformación de la gestión, tomando como punto de referencia los indicadores de buenas prácticas a nivel iberoamericano, para promover aprendizajes colectivos sobre lo que se está haciendo bien y sobre lo que puede ser mejorado.

ESCALA Y VALORACIÓN

Cada punto clave es medido en función a una escala definida en cuatro niveles con la intención de identificar el grado de desarrollo de los principales procesos de cada subsistema.

Para realizar la valoración correspondiente y para evitar posibles arbitrariedades, las personas responsables de la medición indagarán en función a las guías de observación disponibles, y solicitarán en cada caso la cantidad suficiente de evidencias que ilustren el grado de desarrollo del subsistema objeto de la observación.

Los valores de escala deben ser asignados de la siguiente manera:

- El valor tres (3) de la escala significa que la realidad analizada coincide con lo señalado por el punto clave correspondiente.
- El valor dos (2) indica que la realidad analizada coincide parcialmente con la descripción del punto clave. Existen elementos coincidentes pero no todos los necesarios para indicar un nivel óptimo de desarrollo.
- El valor uno (1) indica que la realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la descripción del punto clave. Pueden identificarse algunos elementos aislados.
- El valor cero (0) señala que la realidad analizada no corresponde con la descripción del punto clave.

ANÁLISIS POR SUBSISTEMAS

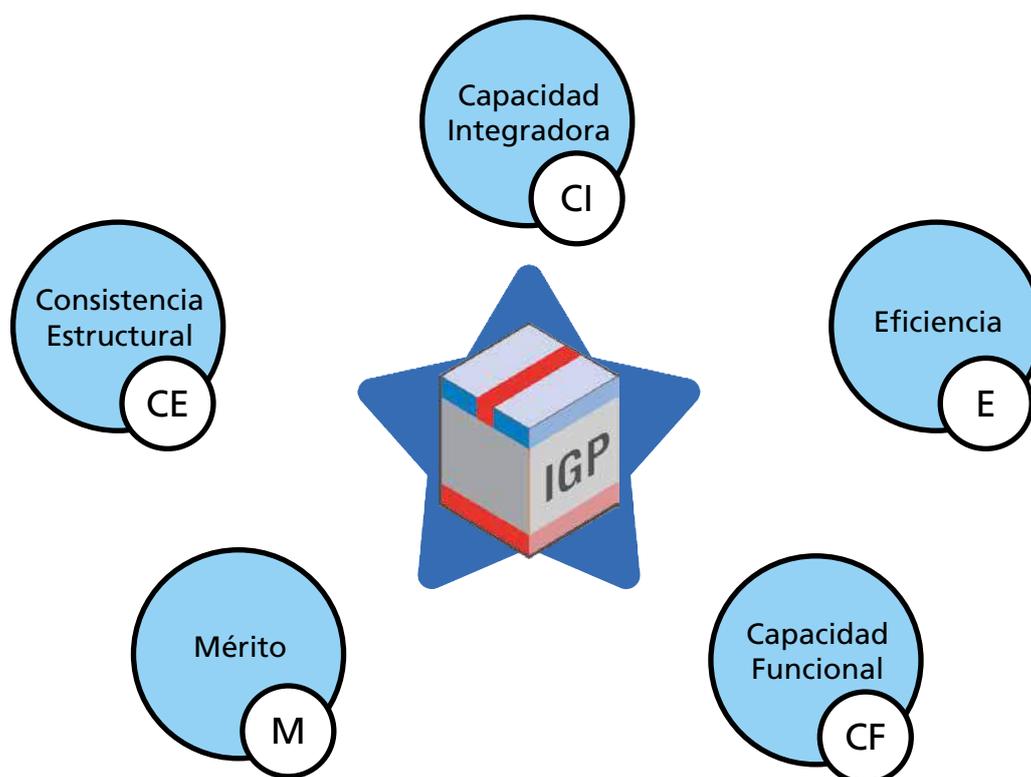
Para cada uno de los ocho subsistemas a ser analizados, deben ser abordadas las siguientes cuestiones:

- a) Objeto o finalidad básica de cada subsistema
- b) Identificación de otros subsistemas con los que se relaciona y el sentido de esa relación
- c) Procesos y prácticas en los que se despliega, para ello se debe observar el grado de desarrollo de las dimensiones del subsistema con sus correspondientes puntos clave.

Para obtener una cuantificación a nivel de dimensiones del subsistema y del total del mismo, se realizará el cálculo de la media y la mediana de las valoraciones asignadas, esta medida permitirá visualizar cuan desarrollado se encuentra el subsistema.

ANÁLISIS POR ÍNDICES

Los índices son instrumentos de cuantificación cuya finalidad es concentrar la medición en un conjunto de dimensiones básicas que hacen a la calidad de un sistema de gestión de personas: *eficiencia, mérito, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora*.



METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL IGP



1. SUBSISTEMA: Planificación de Gestión de Personas (PGP)

La **Planificación de Gestión de Personas (PGP)**, constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de Gestión de Personas (GP), y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que aparece conectada.

Mediante este subsistema, una institución puede analizar sus necesidades cuantitativas y cualitativas de personas a corto, mediano y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identificando las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias. Además, facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas, decisiones y prácticas de GP.

Relación con otros subsistemas

La Planificación de Gestión de Personas está llamada a relacionarse con la totalidad de los subsistemas de un Sistema de Gestión de Personas integrado. La existencia de esta relación será el elemento determinante para que las políticas y las prácticas de personal respondan a prioridades y objetivos previamente definidos, y no a comportamientos meramente inerciales reactivos.

Para el/la evaluador/a, la comprobación de estas interconexiones se producirá preferentemente cuando se examine cada uno de los diferentes subsistemas, formulándose, en el trabajo dedicado a cada uno de ellos, la siguiente pregunta: *¿Hasta qué punto las políticas, decisiones y prácticas de GP en este campo concreto obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de PGP?*

Dimensiones

-  **1** Condiciones del proceso de planificación
-  **2** Relevancia del proceso de planificación
-  **3** Eficacia de la Planificación

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

En el ámbito público, es frecuente hallar áreas orgánicas o funcionales en las que las decisiones son habitualmente inerciales o reactivas, junto a otras en las que, normalmente por haberse impuesto prioridades estratégicas contundentes, se ha desarrollado un instrumental planificador apreciable. El/la evaluador/a deberá tener esto presente para evitar tomar sólo una parte por el todo.

Ante la ausencia de instrumentos más elaborados y específicos, los presupuestos contienen elementos de planificación de personal que deben ser tenidos en cuenta. Un análisis del proceso de elaboración de los presupuestos, así como de los mecanismos y decisiones de ejecución y control, parecen imprescindibles para el éxito del trabajo en este campo.

Como se ha apuntado, determinados indicadores cuantitativos sobre las cifras de dotaciones, peso fiscal del empleo público, y tecnificación del plantel de personal, deben ser utilizados en el análisis de este subsistema.



1

Dimensión 1: Condiciones del proceso de planificación

Las previsiones de la planificación de personal se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de la organización.

Los mecanismos de PGP hacen posible una adaptación flexible de las prácticas de personal los cambios estratégicos de la organización.

Ordinariamente, el desarrollo de este subsistema está relacionado -no causalmente- con el de los sistemas de información sobre el personal. Una buena forma de comenzar el análisis de la PGP es, precisamente, explorar la calidad de dichos sistemas de información.

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/la evaluador/a debe constatar los mecanismos de información que el área de gestión de personas utiliza para conocer las disponibilidades de personal y el grado de participación en el proceso del plan estratégico. Asimismo, debe verificar la correspondencia entre el plan estratégico institucional y el plan de gestión de personas; debe verificar la existencia de indicadores de gestión; y finalmente, los mecanismos de evaluación el plan estratégico.

PGP_1_1	Los sistemas de información sobre el personal permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH existentes y previsibles en el futuro, en los diferentes ámbitos organizativos y unidades. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con un sistema integral de información actualizada y confiable sobre el personal. Permite conocer las disponibilidades cuantitativas y cualitativas, y estimar las demandas de personal en el corto, mediano y largo plazo.</i>	3
	<i>Cuenta con un sistema no automatizado de información que permite conocer las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de personas pero no siempre en forma oportuna. Solo se pueden realizar estimaciones de corto plazo.</i>	2
	<i>Cuenta con un sistema no automatizado de información que sólo permite obtener datos cuantitativos. La información se actualiza esporádicamente y es poco confiable. No se pueden realizar estimaciones sobre las demandas de personal.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con un sistema de información, solo se dispone de algunos datos cuantitativos sobre el personal.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA EL/LA EVALUADOR/A

Información cuantitativa: es la información básica referente a identificación del servidor/a público/a, por ejemplo: nombre, apellido, edad, dirección, sexo, salario, etc.

Información cualitativa: complementa a la cuantitativa con la información referente a las competencias, trayectoria y méritos del/la servidor/a público/a: formación, experiencia, responsabilidad laboral -llegadas tardías, sanciones-, compensaciones, cursos realizados, entre otros.

Base de datos automatizada y ágil: el sistema informático es capaz de emitir en el instante, información cruzada de variables según las necesidades presentes y futuras de la institución, por ejemplo: informes por rango de fecha, por categorías; también un informe global o un resumen ejecutivo cuando le sea solicitado. Asimismo, informaciones sobre personas próximas a jubilarse, movilidad por becas, etc.

Fuentes de verificación

Se verifica de dos formas:

- Lógica: se cuenta con un sistema informático de control estructurado en una base de datos.
- Física: se trata del legajo físico organizado, ordenado por archivadores, y una planilla principal tipo índice. Además de ser un respaldo a la base de datos, se trata de un medio de información a mano.

PGP_1_2	El proceso de planificación institucional de la gestión de personas es guiado por la aplicación del MECIP en su estándar de Desarrollo del Talento Humano.	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución ha realizado la valoración del cumplimiento del estándar de Desarrollo del Talento Humano del MECIP durante el período evaluado y la calificación obtenida se halla entre 4.01 - 5.00 (Adecuado), se evidencia que el Plan de Gestión de Personas considera en su totalidad las recomendaciones de la aplicación del Estándar de Control.</i>	3
	<i>La institución ha realizado la valoración del cumplimiento del estándar de Desarrollo del Talento Humano del MECIP durante el período evaluado y la calificación obtenida se halla entre 3.01 y 4.00 (Satisfactorio), se evidencia que el Plan de Gestión de Personas considera algunas recomendaciones de la aplicación del Estándar de Control.</i>	2
	<i>La institución ha realizado la valoración del cumplimiento del estándar de Desarrollo del Talento Humano del MECIP durante el período evaluado y la calificación obtenida se halla entre 2.01 y 3.00 (Deficiente).</i>	1
	<i>La institución no ha realizado la valoración del cumplimiento del estándar de Desarrollo del Talento Humano del MECIP, o la muestra no cumple los requisitos exigidos en la metodología, o la calificación obtenida se halla ente 0.00 y 2.00 (Inadecuado).</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Entrevistar a responsables del Comité de Control Interno del MECIP, o en su defecto a responsables del Equipo MECIP, y solicitar el informe de cumplimiento del Estándar de Desarrollo Humano, sin no cuentan con este, solicitar el resultado de la "Encuesta de Percepción del Estándar de Control - N° 13" (Esta encuesta se encuentra en el Manual de Implementación del MECIP, P. 105). En caso de no haberse implementado este Estándar, pero la institución cumple con los indicadores del mencionado instrumento valorar un punto menos del que merecería y fundamentar la necesidad de formalizar la valoración de este Estándar.

El/la evaluador/a puede contar con una copia de la mencionada encuesta para usar de guía y ejemplo de lo evaluado.



2 Dimensión 2: Relevancia del proceso de planificación

Mediante el plan de gestión de personas, una institución realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de dotación de personal, de objetivos a corto, medio y largo plazo, estrategias y monitoreo de todo lo relativo a sus diferentes subsistemas, con el propósito de apalancar los resultados esperados.

Entonces, esta dimensión se refiere a la verificación de la existencia de un plan de gestión de personas, del grado de aplicación del mismo, así como si son atendidas las actuales y futuras demandas de personal, para optimizarlo y actuar de manera más efectiva.

Es de esperar que las previsiones de la planificación de gestión de personas sean objeto de seguimiento y actualización para hacer, en caso necesario, reajustada a los cambios de estrategia o entorno, que den respuesta los mismos (Longo, 2002).

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Debe solicitar informaciones de la existencia de un plan de gestión de personas debidamente formulado, así como verificar el grado de coherencia con el plan institucional. También, debe solicitar datos acerca de la distribución del personal, y mecanismos o estudios de proyección de demanda de personas.

PGP_2_1	Las previsiones presupuestarias de la planificación de personal se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de la organización. El grado de adecuación entre unas y otras es ordinariamente alto. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>El área de gestión de personas participa activamente de la formulación de los presupuestos anuales, y las previsiones responden a la planificación y al plan de gestión de personas.</i>	3
	<i>El área de gestión de personas participa activamente de la elaboración del presupuesto, y la institución normalmente asigna las partidas solicitadas, sin embargo las mismas no responden a la planificación de la gestión sino a los topes presupuestarios de años anteriores.</i>	2
	<i>Si bien el Área de Gestión de Personas participa del proceso de formulación del anteproyecto de presupuesto institucional, las previsiones realizadas no siempre son tenidas en cuenta.</i>	1
	<i>El área de gestión de personas no participa del proceso de elaboración presupuestaria, la asignación de montos es arbitraria.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Los lineamientos de la planificación estratégica: es todo lo que hace al contenido de la planificación estratégica; misión, visión, objetivos estratégicos, áreas de acción, indicadores verificables y medios de verificación, etc.

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe contrastar y analizar con el/a responsable de gestión de personas ambos planes estratégicos – del año anterior y el actual- en función a los lineamientos descritos anteriormente.

Debe solicitar información proporcionada por los responsables directos de gestión de personas de la institución sobre los procedimientos y sistemas empleados para el efecto, además de la frecuencia de reuniones establecidas con los directivos de línea. Esta información debe ser contrastada con la información proporcionada por los/as propios/as directivos/as de línea. (Debe verificar con el responsable del AGP, los objetivos del Plan Estratégico, en especial los que guardan relación con acciones referentes al personal y comparar con la previsión presupuestaria para llevar a cabo dichas acciones. Ejemplo: Si en el PEI se plantea el objetivo “Brindar un mejor servicio a los beneficiarios” la previsión presupuestaria debe incluir las necesidades de personal en mayor cantidad, o capacitación del personal para brindar un mejor servicio. Otro ejemplo: Si la institución establece dar cumplimiento a la obligatoriedad de aplicar el MECIP, debe contar con el personal para el efecto, lo que conlleva, pago de salarios, bonificaciones y gratificaciones, capacitación y formación, etc.).

El/la evaluador/a debe identificar la coherencia y la relación causa - efecto entre los objetivos estratégicos institucionales y los de gestión de personas.

PGP_2_2	Las políticas, decisiones o prácticas de personal, en cada una de las áreas de GRH. Obedece a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación que incluye la perspectiva de género (analiza brechas de segregación y define mecanismos para evitarla). Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con un plan de gestión de personas estrechamente vinculado a la planificación estratégica institucional y la gestión se halla orientada y pautada por el mismo, incluyendo el análisis de brechas e indicadores para evitar segregación y se evidencia la reducción de las brechas en la evaluación anual.</i>	3
	<i>La gestión de personas en la institución se halla referenciada en un plan de gestión de personas el cual a su vez incorpora mecanismos para evitar la segregación, pero existen prácticas institucionales no contempladas en el mismo.</i>	2
	<i>La institución cuenta con un plan de gestión de personas pero no existen evidencias de su utilización para la práctica institucional o bien el plan no incorpora la perspectiva de género.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con un plan de gestión de personas.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe identificar los documentos escritos referentes a este punto clave: el manual del plan de gestión de personas, conteniendo los objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento, plazos, responsables, entre otros. También cómo se han definido las actividades, y si el plan está siendo ejecutado. El contenido de género en el Plan de Gestión de Personas debe ser explícito, las acciones que configura deben ser verificables y en lo posible deben contener indicadores de cumplimiento cuantificables, así como del impacto esperado de la implementación.



3

Dimensión 3: Eficacia de la Planificación

Esta dimensión indaga sobre la existencia de excedente o déficit de personal, así como, si el nivel de tecnificación de la fuerza laboral está de acuerdo con la sociedad del conocimiento.

El/la evaluador/a debe indagar acerca de la existencia de un Plan de Dotación del Personal y la existencia de Perfiles de Competencia.

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe solicitar y comparar el perfil de cargos con el perfil de competencias, así mismo debe solicitar el plan de dotación de personal a fin de analizar la existencia de excedentes o déficit de personal.

PGP_3_1	No existe en general, excedente o déficit de personal significativo. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con un análisis de dotación formulado en base a criterios técnicos fiables y alineados a los planes institucionales y se mantiene en general el equilibrio de la plantilla.</i>	3
	<i>La institución cuenta con un análisis de dotación y lo utiliza para la gestión pero existen un déficit o excedentes de personal.</i>	2
	<i>La institución cuenta con un análisis de dotación, pero este análisis no es utilizado en la gestión.</i>	1
	<i>La institución NO cuenta con un análisis de dotación.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar el análisis de dotación y analizar con el responsable del AGP para determinar si el mismo se ajusta a las necesidades reales de la institución en vista al cumplimiento de sus planes y objetivos.

PGP_3_2	La tecnificación de las dotaciones es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento. Hay un peso significativo de trabajo cualificado en la composición de las plantillas. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Los manuales de perfiles de cargos contemplan las competencias técnicas acordes a la sociedad del conocimiento (TICS, formación, innovación, gestión del conocimiento), y se evidencia su aplicación integral para la gestión institucional.</i>	3
	<i>La institución cuenta con manuales de perfiles de cargos que contemplan las competencias técnicas acordes a la sociedad del conocimiento (TICS, formación, innovación, gestión del conocimiento), dichos manuales son utilizados para designar a las personas en cargos, aunque una parte considerable del plantel no tiene las competencias requeridas en los perfiles de cargos.</i>	2
	<i>La institución cuenta con manuales de perfiles de cargos que contemplan las competencias técnicas acordes a la sociedad del conocimiento (TICS, formación, innovación, gestión del conocimiento), pero no se hallan evidencias de que este oriente la designación de cargos vacantes.</i>	1
	<i>La institución NO cuenta con manuales de perfiles de cargos o los mismos no contemplan las competencias técnicas acordes a la sociedad de conocimiento (TICS, formación, innovación, gestión del conocimiento).</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar los perfiles de cargos, verificar que contemple las competencias que garantizarían una buena gestión. Hay que tener en cuenta que el estar adaptado a la “Sociedad del Conocimiento” no es solo el uso del soporte informático, va más allá, contempla capacidades para el trabajo en redes, para la gestión del conocimiento, el interés por buscar un desarrollo constante de habilidades que le permitan contribuir cada vez más y mejor con la institución, la capacidad para relacionarse con personas de distintas culturas, respetando la diversidad, etc. Es importante ver que la institución puede y debe contribuir con la constante adaptación del personal a las exigencias de la sociedad, esto se puede constatar con la existencia o no de acciones institucionales que favorezcan la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. El/la evaluador/a debe entrevistar aleatoriamente a responsables de áreas para comprobar su adecuación a las exigencias de la Sociedad del Conocimiento.



2. SUBSISTEMA: Organización del Trabajo (OT)

El subsistema de organización del trabajo integra el conjunto de políticas y prácticas de Gestión de Personas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.

Relación con otros subsistemas:

En un sistema integrado de GP, la organización del trabajo aparece conectada con la planificación, de la que recibe los insumos necesarios, al menos cuando la PGP es de medio/largo plazo; en cambio, cuando se planifica para el corto plazo, la organización del trabajo existente tiende a operar con frecuencia como variable independiente, difícilmente modificable por el proceso planificador.

Las interconexiones más trascendentes se producen con el subsistema de gestión del empleo. El diseño adecuado de los puestos y los perfiles opera especialmente como un prerequisite para una correcta gestión de los procesos de incorporación de las personas, posibilitando la calidad del ajuste entre las necesidades de la organización y el mercado de trabajo - ya sea el mercado laboral general, o el mercado interno -.

Establecer las obligaciones inherentes a un determinado puesto resulta indispensable para el reclutamiento, entrenamiento y evaluación de la labor realizada. La determinación del mínimo de calificaciones requeridas es fundamental para fijar una escala de pago justa, de acuerdo con la posición. También, para incitar al desarrollo profesional mediante la creación de peldaños profesionales - posiciones elaboradas en forma vertical dentro del mismo campo ocupacional-; los cuales sirven para promover a los/las servidores/as públicos/as en posiciones de mayor responsabilidad a medida que reúnan las condiciones exigibles en el nivel calificativo necesario para la posición de más jerarquía inmediata en la escala administrativa (Klingner, 2002:108).

Dimensiones

-  **1** Diseño y descripción de los puestos de trabajo (OT_1).
-  **2** Diseño de perfiles de competencias (OT_2).
-  **3** Calidad y Adaptabilidad de la Organización del Trabajo (OT_3).

Consideraciones específicas para el/la evaluador/a:

Como punto de partida, es importante citar a Klingner, 2002:1108, quien señala que “el análisis de las posiciones de trabajo, su clasificación y evaluación son un punto clave para controlar el patrocinio político en los nombramientos y promover un desarrollo más acorde con los principios de una administración pública más racional. La previa definición y clasificación de las posiciones de trabajo, es decir, antes de colocar a las personas, componen el mecanismo administrativo para limitar las posibilidades que tienen los funcionarios públicos electos de expandir la nómina y crear puestos de trabajo para su patrocinado, o sea, para sus partidarios políticos”.

En este marco, cabe esperar que un número alto de organizaciones públicas disponga de descripciones de puestos. Debe evaluarse en qué medida ello responde a la existencia de un sistema global - aunque sea muy descentralizado en su administración -, o bien, se trata de prácticas aisladas. Asimismo, la existencia de descripciones no garantiza que estén efectivamente en uso. Deberán obtenerse evidencias de su aplicabilidad y utilización real.

En lo que respecta a los perfiles de competencias, una evaluación completa de su utilización efectiva requerirá habitualmente la exploración del subsistema de Gestión del Empleo. El análisis específico de las prácticas de reclutamiento y selección suministrará informaciones valiosas sobre el uso y la eficacia real de aquéllos.

**1**

Dimensión 1: Diseño y descripción de los puestos de trabajo (OT_1).

Diseño y descripción de los puestos de trabajo, implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución para obtener los resultados esperados.

El diseño y la descripción de los puestos suponen realizar opciones importantes acerca del grado de especialización horizontal y vertical del puesto.

Los puestos pueden especializarse (Mintzberg,1984, citado por Longo,2002) en dos dimensiones:

En la primera dimensión, en su ámbito o amplitud - cuántas tareas distintas contiene cada puesto y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas -. En un extremo, el/la empleado/a es un comodín polivalente; en el otro, repite una y otra vez una misma tarea.

La segunda dimensión se relaciona con la profundidad o control ejercido sobre el propio trabajo. En un extremo, el/la empleado/a se limita a obedecer instrucciones o normas precisas; en el opuesto, controla cada aspecto de su actividad, además de realizarla.

A favor de la especialización - la horizontal, del trabajador experto en un ámbito reducido; o la vertical, de quien realiza un trabajo muy controlado externamente - operan razones de mejora de la productividad y la coordinación, empíricamente demostradas en muchos casos. En contra, razones de desmotivación por rutina, rigidez frente a exigencias de cambio, y pérdida de calidad del trabajo, en especial en entornos de alta cualificación.

Las técnicas de enriquecimiento de tareas nacieron precisamente para afrontar estos excesos de especialización, y se basan en la ampliación horizontal y/o vertical del puesto. En

la misma línea se habla, más recientemente, de empowerment, aludiendo básicamente a procesos y ampliación el puesto, en su dimensión vertical.

La persona que diseña los puestos debe conjugar, en cada caso, el binomio especialización / ampliación, produciendo un equilibrio adecuado a los factores de contingencia que concurren, entre los cuales la tecnología utilizada y las características del entorno del puesto son determinantes.

OT_1_1	El diseño de los puestos obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a establecer un marco amplio, el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La descripción y jerarquización de puestos está establecida formalmente, orientada plenamente a la eficiencia y eficacia de la gestión y a las necesidades organizativas, y la realidad institucional tiene una alta correspondencia con lo expresado en los manuales y organigramas.</i>	3
	<i>La descripción y jerarquización de puestos está establecida formalmente, orientada plenamente a la eficiencia y eficacia de la gestión y a las necesidades organizativas, se evidencia su utilización para la gestión aunque existen algunas diferencias entre lo expresado en el manual y la realidad institucional.</i>	2
	<i>El manual de funciones no describe la totalidad de cargos y puestos en la institución o no se evidencia su consideración y aplicación o no responde a criterios técnicos (adecuación a situación actual o negociaciones sindicales).</i>	1
	<i>No posee manual funciones y jerarquización de cargos y puestos, o los mismos no se hallan actualizados y/o formalizados.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Una descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo y especificaciones.

El formato común de una descripción de cargos incluye el título del cargo, la misión del mismo, un sumario de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades del mismo. También puede incluir las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos.

Es importante que la finalidad del puesto y su cometido estén claros. El aspecto crucial de un puesto de trabajo es la razón por la que se ha creado y existe, y su cometido gira alrededor de las actividades y comportamientos concretos que involucra el puesto respectivo. ¿Por qué existe este puesto de trabajo? ¿Cómo y por qué se relaciona con el producto final o con el objetivo de la organización? ¿qué actividades comprende? Son preguntas básicas que deben ser respondidas con la descripción (Chiavenato, 1999, p. 176).

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe verificar evidencias físicas de descriptores de puestos, verificar la metodología para su construcción, si se crearon o rediseñaron puestos, de igual manera solicitar los criterios por los que se diseñaron. Debe constatar además, la periodicidad de actualización y la formalización de los mismos.

OT_1_2	La clasificación y jerarquización de los puestos responden a criterios racionales, técnicos y que responden a cada entorno organizativo. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Criterios claramente racionales, coherentes y técnicos que responden de manera adecuada al entorno organizativo.</i>	3
	<i>Criterios claramente racionales, coherentes y técnicos aunque no están todas las veces en sintonía con el entorno organizativo.</i>	2
	<i>Criterios poco claros en cuanto a su racionalidad, coherencia y técnica y para nada atienden el entorno organizativo.</i>	1
	<i>No se puede identificar criterios racionales, coherentes ni técnicos que justifiquen la clasificación y jerarquización de los puestos, y no hay evidencia alguna de considerar el entorno organizativo.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe verificar la existencia de descriptores de puestos, con responsabilidades claras y actualizadas debido a cambios del entorno y debidamente formalizadas. Debe cotejar con preguntas a un grupo aleatorio de servidores/as públicos/as acerca de sus responsabilidades.



2

Dimensión 2: Diseño de perfiles de competencias (OT_2).

Un perfil de competencias comprende una selección de las competencias básicas necesarias para garantizar la idoneidad de la persona que ocupará el cargo. Disponer de un buen perfil de las competencias requeridas es imprescindible para asegurar una gestión correcta de los procesos de incorporación de las personas, pero también para el funcionamiento e otras áreas de GP.

Una definición descriptiva de qué son las competencias indica que las mismas son la conjunción de conocimientos, aptitudes, capacidades o características observables y mensurables relacionadas con los resultados o productos del trabajo o con la excelencia en el desempeño del trabajo; se las conoce también como factores críticos para el éxito o indicadores del comportamiento requerido (OPS, 2000).

En la actualidad, existe un notable grado de acuerdo entre los expertos en GP acerca del carácter limitado como predictor de éxito, del mero conocimiento técnico especializado.

La aproximación basada en competencias supone un enfoque más amplio e integrador en el que para identificar la idoneidad profesional se tienen en cuenta, junto al contenido de conocimientos técnicos, otras características de las personas que incluyen lo actitudinal, al igual que otras habilidades y capacidades complementarias requeridas por la función a desempeñar.

Con el diseño de perfiles de competencias se espera facilitar una orientación clara con respecto a lo que el personal público debe demostrar como comportamiento competente en el desempeño del trabajo diario que exige el puesto particular que corresponda.

Por lo tanto, en lo que respecta a los perfiles de competencias, una evaluación completa de su utilización efectiva requerirá habitualmente la exploración del subsistema de Gestión del Empleo. El/la evaluador/a debe remitirse al área de reclutamiento y selección para constatar la valoración que se tiene con respecto a los perfiles, así como mantener reuniones para obtener opiniones de los directivos de línea de los instrumentos utilizados - perfiles -. El análisis específico de las prácticas de reclutamiento y selección suministrará informaciones valiosas sobre el uso y la eficacia real de aquéllos.

En este campo, ningún material documental ni afirmación oficial de las instancias centrales competentes - por necesarios que sean ambos para el trabajo del/la evaluador/a - sustituye a las informaciones y opiniones fundadas de los directivos de línea, protagonistas principales del uso efectivo de los instrumentos de Organización del Trabajo.

OT_2_1	Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Competencias clave que impactan de manera a asegurar el éxito en el desempeño del/a titular del puesto.</i>	3
	<i>Competencias importantes pero más generales que facilitan el desempeño del/a titular del puesto.</i>	2
	<i>Competencias que para nada impactan en el desempeño exitoso del/a titular del puesto ya que fueron tomadas de textos o diccionarios externos a la institución.</i>	1
	<i>No incluyen competencias de ningún tipo.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe solicitar los perfiles de puestos e informarse acerca de cómo fueron diseñados. Es importante averiguar si las competencias definidas en los perfiles han sido identificadas en base a enfoques utilizados y considerados como válidos, tales como el conductual o el funcional, así como la experiencia previa.

OT_2_2	La descripción de los puestos de trabajo y los perfiles de competencias de los principales puestos no presentan contenidos discriminatorios de género ni de ninguna otra índole (edad, discapacidad) y se basan en estudios técnicos y diagnósticos previos. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La descripción de puestos y perfiles de puestos se basan en estudios técnicos y diagnósticos, no presentan contenidos discriminatorios y se evidencia el control regular de su cumplimiento.</i>	3
	<i>La descripción de puestos y perfiles de puestos se basan en apreciaciones técnicas de los mandos superiores de la institución y no presentan contenidos discriminatorios.</i>	2
	<i>La descripción de puestos y perfiles de competencia no evitan contenidos discriminatorios.</i>	1
	<i>No cuenta con descripción de puestos ni perfiles.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe recurrir a los perfiles de cargos y evaluar con el/la responsable del APG si existen contenidos de discriminación negativa.



3 Dimensión 3: Calidad y Adaptabilidad de la Organización del Trabajo (OT_3).

Esta dimensión comprende las condiciones que son tenidas en cuenta para el diseño de puestos y estructura de responsabilidades que permita al/ a la servidor/a:

- Conocer claramente lo que se espera de él/ella.
- Disponer de un documento donde se establezcan claramente las responsabilidades del/de la servidor/a público/a.
- Tener claridad que el descriptor no se refiere a una serie de roles de los cuales no puede salir, sino que el mismo sea considerado como un referenciador que le permita asumir otras responsabilidades.
- Actuar de incentivo desde una construcción de roles desafiantes y con perspectivas de desarrollo.

Esta dimensión también considera los mecanismos de actualización de los diseños de los puestos.

El/la evaluador/a debe interactuar mucho con los/las ocupantes de los puestos para verificar la claridad de las responsabilidades, su impacto en la motivación y la posibilidad de flexibilidad laboral. También deberá verificar la existencia de los mecanismos de actualización del manual de cargos.

OT_3_1	El diseño de los puestos y la estructura de responsabilidades permiten que el /la ocupante se vea valorado/a por su contribución a la institución. Se constatan:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Alta incidencia del diseño y la estructura de responsabilidades del puesto en la contribución individual a la institución.</i>	3
	<i>Que el diseño y responsabilidades del puesto son claros pero no permiten percibir la contribución personal hacia la institución.</i>	2
	<i>El diseño y responsabilidades del puesto son poco claros y para nada permiten que el personal entienda su contribución a la institución.</i>	1
	<i>Los puestos y responsabilidades son nada claros y no permiten en lo absoluto conocer el para qué de la existencia de cada puesto.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Aspectos motivacionales del diseño de puestos

1. Percepción del significado del trabajo: implica el grado en que el/a ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye con la organización.
2. Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: es el grado en que el ocupante se siente responsable por el trabajo y que los resultados del trabajo dependen de él.
3. Conocimiento de los resultados del trabajo: es el grado en que el ocupante toma conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño. (Chiavenato, 1999:172)

Fuentes de verificación:

El/la evaluador/a debe analizar los diseños y estructura de responsabilidades de los puestos y constatar si los mismos permiten reflejar claramente la contribución de los/as servidores/as públicos/as a la institución. También, debe remitirse a entrevistas con servidores/as públicos/as de distintos niveles jerárquicos con el objetivo de indagar la percepción de los/as mismos/as sobre este punto.

OT_3_2	El diseño de los puestos y la definición de los perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias.</i>	3
	<i>Son ocasionalmente revisados y actualizados.</i>	2
	<i>Son ocasionalmente revisados pero no actualizados.</i>	1
	<i>Normalmente no son revisados.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe disponer de las descripciones de puestos, y verificar si las mismas han sido actualizadas, si se han adaptado a nuevas situaciones que la institución ha atravesado. Igualmente, debe entrevistarse con directores/as y demás servidores/as públicos/as para conocer el parecer de los mismos, si hay consistencia entre las tareas efectivamente realizadas para responder a las actuales demandas y si responden a las descripciones existentes.



3. SUBSISTEMA: Gestión del Empleo (GE)

Este subsistema de la Gestión de Personas incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la institución. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la Gestión de Personas.

Relación con otros subsistemas

La Gestión del Empleo se ocupa de poner en contacto a las personas, a lo largo de su trayectoria laboral, con las tareas que en cada momento les son asignadas. Por eso, sus conexiones principales son las establecidas con el subsistema de Organización del Trabajo. El diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento de este subsistema de la GP. A su vez, la Gestión del Rendimiento será una fuente de informaciones relevantes para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas o, eventualmente, a su salida de la organización.

Dimensiones

-  **1** Gestión de la incorporación (GE_1).
-  **2** Gestión del seguimiento y mecanismos de movilidad interna (GE_2).
-  **3** Mérito y Legitimidad (GE_3).

Consideraciones específicas para el/la evaluador/a:

En materia de gestión del empleo es imprescindible, más que en ninguna otra área de la GP, diferenciar entre el marco normativo y el funcionamiento real de las cosas.

Con frecuencia se encontrarán regulaciones que dibujan una realidad desmentida por las políticas y prácticas efectivas. El/la evaluador/a debe centrarse básicamente en estas últimas. La escala de análisis obligará, para ello, a diversificar las fuentes de información.

Por un lado, el análisis documental exige una muestra significativa de evidencias - bases, convocatorias, instrumentos de selección, etc. -. Por otro lado, obliga a una selección amplia de informadores/as pertenecientes a diferentes sectores del entramado organizativo - órganos centrales, directivos/as, servidores/as públicos/as, miembros de órganos de elección -.

El/la evaluador/a debe utilizar en los análisis, indicadores cuantitativos relacionados con la tasa de designaciones políticas, el ausentismo y la rotación.

Tomando como referencia la prelación de documentos a ser solicitados, se sugiere utilizar la establecida en la Norma ISO 10013 - 2001.

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| a) Política y sus objetivos. | f) Planes. |
| b) Manuales. | g) Especificaciones. |
| c) Procedimientos documentados. | h) Documentos externos. |
| d) Instrucciones de trabajo. | i) Registros. |
| e) Formularios. | |



1

Dimensión 1: Gestión de la incorporación (GE_1).

La gestión de la incorporación previa al acceso, comprende todos los pasos que la institución realiza para atraer e incorporar a los/as candidatos/as que reúnan las condiciones exigidas en el perfil para acceder a los cargos que la misma requiere, conforme a todo lo establecido por la Ley y las normas internas de cada institución.

Considerando el indicador, el/la evaluador/a debe distinguir dos subprocesos que son: el reclutamiento y la selección.

El reclutamiento comprende las políticas y prácticas de GP dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos.

La selección comprende la elección y aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos precisos para elegir bien, y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos.

El/la evaluador/a debe contactar con la persona que ejerza la máxima responsabilidad del área de Gestión de Personas de la institución, y con las personas responsables del área de reclutamiento y selección del personal.

En cuanto a las observaciones a realizar, el/la evaluador/a debe solicitar evidencias que ilustren cómo se realiza el proceso, tales como diversos tipos de documentos resoluciones de

llamados a concurso, fotocopias de los anuncios en los periódicos u otros medios, actas de reuniones de la Comisión de Selección, perfiles, base de datos de los/as candidatos/as, planillas de la matriz de ponderación, baterías de pruebas, los informes finales, resoluciones de incorporación, etc.

GE_1_1	Los mecanismos de reclutamientos empleados aseguran la transparencia del proceso por medio de una amplia difusión de las convocatorias para la cobertura de los puestos vacantes en la organización. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Existe evidencia del interés institucional de dar a conocer las convocatorias por la utilización masiva de medios formales (exigidos en la ley) y medios alternativos (mailing, sistemas de intermediación laboral, redes sociales, radios, gacetillas de prensa, etc.).</i>	3
	<i>Se realiza a través de la página Web institucional y la de la Secretaría de la Función Pública. También son utilizados los medios internos disponibles. El tiempo de difusión se ajusta al mínimo establecido en la norma.</i>	2
	<i>Se realiza a través de la página Web institucional y algunas circulares internas. El tiempo de difusión es en la mayoría de los casos inferior al mínimo establecido en la norma.</i>	1
	<i>Las vacancias no se difunden o se realizan de manera muy precaria por medio de circulares internas y cuando esto sucede, el tiempo de difusión es inferior al mínimo establecido en la norma.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

Se debe considerar los requerimientos establecidos en la RESOLUCIÓN SFP N° 1221/2014: Publicación Nacional del llamado, por los medios masivos de comunicación (periódicos) y/o portales de Internet del Organismo o Entidad del Estado y de la Secretaría de la Función Pública (www.sfp.gov.py). La publicación debe incluir el perfil y la remuneración del cargo, la fecha límite y lugar de recepción de documentos, y demás informaciones que estime pertinente la Comisión de Selección.

Como ejemplo de medios externos que el/la evaluador/a de considerar se pueden citar las publicaciones en diarios de gran circulación, radios comerciales y /o comunitarias, las bases de datos de profesionales, etc.

En cuanto a los medios internos de difusión, se pueden considerar el uso de carteles, afiches, circulares, intranet, la web www.paraguayconcurso.gov.py, mensaje por teléfono móvil entre otros.

GE_1_2	La selección se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los/as ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos, los cuales incluyen enfoque de género y no discriminación y evitan cualquier tipo de segregación. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con perfiles de puestos que incluyen una descripción detallada de las competencias que definen con claridad los requisitos que deben cumplir los/as candidatos/as para cubrir las vacancias y los mismos incluyen mecanismos para evitar cualquier tipo de segregación.</i>	3
	<i>La institución cuenta con descripciones de puestos que incluyen descripciones de competencias generales para orientar los procesos de búsqueda, en los cuales no se evidencian contenidos discriminatorios ni que favorezcan la segregación.</i>	2
	<i>La institución cuenta con descripciones de puestos de trabajo pero éstos no incluyen las competencias requeridas para seleccionar a los/as postulantes, o se evidencian contenidos que podrían favorecer la segregación.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con perfiles de competencias, sólo cuenta con descripciones de las actividades a realizar en cada puesto, o bien los mismos incluyen contenidos discriminatorios.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

Se debe solicitar el listado de personas que ingresaron en los 2 últimos años y verificar los procedimientos utilizados para su incorporación. También, si se cumplieron los requisitos básicos de admisión, según Resolución N° 1221/2014 de la SFP. Solicitar los originales con copias.

El/la evaluador/a debe realizar el cálculo porcentual de las personas ingresadas por concurso atendiendo los siguientes casos: contratados: según los inc. b y d del art. 25 de la Ley 1.626/2000, y personal permanente, en todos los casos. El cálculo debe quedar debidamente registrado y documentado por el/la evaluador/a.

En referencia a la perspectiva de género, el/la evaluador/a debe consultar al/la responsable del AGP si en la estructura institucional existen cargos que no puedan ser cubiertos por mujeres, de ser afirmativa la respuesta indagar las razones, debiendo analizar si el contenido responde a consideraciones razonables alejadas de sesgos discriminatorios.



2

Dimensión 2: Gestión de vinculación y seguimiento interno (GE_2).

La gestión de la vinculación y seguimiento interno comprende:

- Todos los mecanismos que aseguran la vinculación rápida y efectiva de la persona que es incorporada a la institución,
- Los criterios de movilidad funcional y geográfica,
- La administración de la disciplina y,
- Los índices de ausentismo rotación.

La **inducción**, comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlas en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

La **gestión de la movilidad**, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo en la organización, y en la que cabe distinguir entre:

- **movilidad funcional**, implica sólo cambio de tareas interrelacionadas entre sí y que permiten el desarrollo de las competencias de la persona.
- **movilidad geográfica**, implica además traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

El/la evaluador/a debe contactar con la persona que ejerza la máxima responsabilidad del área de gestión de personas de la institución, y con las personas responsables de dichos subprocesos.

En cuanto a las evidencias, el/la evaluador/a debe solicitar, por ejemplo, programas de inducción formalizados y utilizados, reglamento interno de trabajo debidamente homologado, reportes de ausencias, permisos, llegadas tardías, reportes de sanciones, evidencias de los criterios utilizados para los traslados.

GE_2_1	Los mecanismos de inducción, reinducción y de desvinculación planificada permiten la transferencia de conocimiento y el compromiso con las políticas, planes y objetivos superiores de la institución. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Se gestiona la inducción, la reinducción y la transferencia de conocimiento para desvinculaciones planificadas a través de mecanismos eficaces que garantizan la dinámica del conocimiento y el compromiso de los funcionarios con las políticas, planes y objetivos superiores de la institución.</i>	3
	<i>Cuentan con políticas de inducción, reinducción o de transferencia de conocimiento para desvinculaciones planificadas, claramente establecidas con tareas y responsables delimitados, existen evidencias de su utilización, pero no en todos los casos.</i>	2
	<i>Las políticas de inducción, reinducción o de transferencia de conocimiento para desvinculaciones planificadas son meramente declarativas y no tienen responsables ni describen los mecanismos apropiados, no existen evidencias de su aplicación.</i>	1
	<i>No existen políticas ni mecanismos de inducción, reinducción o de transferencia de conocimiento para desvinculaciones planificadas.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/a evaluador/a debe considerar que un **programa de inducción** es completo cuando a la persona recién incorporada se le facilita su entrada a la institución; desde los aspectos administrativos (comunicación formal de admisión, firma de contrato, entrega y revisión de documentos internos, etc.), la presentación al plantel del personal en su área, presentación institucional (estructura de la institución, visión, misión, valores, objetivos, etc.). Asimismo, el recorrido en aquellos sectores clave de la institución, luego a todos los sectores de su unidad de trabajo, hasta finalmente llegar hasta su puesto de trabajo, indicándole los primeros pasos en el puesto y en el entorno, profundizando las funciones y las tareas que debe cumplir, además de principios y pautas de conducta que debe conocer en el momento de la incorporación. Si es posible con una tutoría durante el periodo de prueba.

La previsibilidad en la incorporación: tiene que ver con la preparación de antemano del entorno y el clima laboral del/a nuevo/a servidor/a público/a; un espacio adecuado, equipamiento básico en la oficina y desde el punto de vista de las relaciones laborales, sensibilizar con antelación al equipo del cual formará parte el/a incorporado/a.

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar el programa aprobado y constatar cómo es efectuado el proceso de inducción en la institución. Debe observar y/o entrevistar a personas recientemente incorporadas acerca de cómo se lleva adelante el proceso.

GE_2_2	La institución cuenta con mecanismos efectivos de movilidad, funcional y/o geográfica que permiten responder con flexibilidad y rapidez a las necesidades de redistribución del personal. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La movilidad funcional y/o geográfica responde a necesidades de ajuste organizacional en un contexto de cambio planificado, se realiza conforme a un programa de redistribución del personal coherente con las capacidades de la institución.</i>	3
	<i>Responde a necesidades de ajuste organizacional pero no siempre se realiza conforme a un programa de redistribución del personal.</i>	2
	<i>Obedece a cambios coyunturales poco planificados que no responden eficazmente a las necesidades de redistribución del personal.</i>	1
	<i>Responde a criterios políticos o discrecionales en contextos de cambio no planeado y no forman parte de ajustes estructurales.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/a evaluador/a debe observar la gestión de la movilidad, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la institución, y en la que cabe distinguir entre:

Movilidad funcional, que implica sólo cambio de tarea, y

Movilidad geográfica, que implica además traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

Fuentes de verificación

Debe solicitar las políticas de movilidad derivadas del plan estratégico, los perfiles de puestos y de las personas, verificando la correspondencia entre ambos perfiles. Para ello, además debe entrevistar a los/as afectados/as acerca de las condiciones que enmarcaron su movilidad.

Dimensión de movilidad funcional:

Nº de cambios en puestos de trabajo

Nº de empleados

Dimensión de movilidad geográfica:

Nº de cambios en la asignación de la ubicación geográfica de los empleados

Nº de empleados



3 Dimensión 3: Mérito y Legitimidad (GE_3).

Para establecer el grado de desarrollo de esta dimensión, se debe observar la existencia y aplicación de mecanismos que garantizan la igualdad efectiva y la no discriminación en los procedimientos de acceso y de progresión en el empleo público, en un marco de respeto y atención a la diversidad.

La igualdad de oportunidades debe estar diseñada para proteger los derechos individuales, y para promover las oportunidades de empleo, así como la justicia en los procesos y decisiones que se relacionan con el reclutamiento y la selección de servidores/as públicos/as.

Según Muchinsky (2002, **la justicia organizacional** se ocupa porque se dé un trato justo a las personas en las organizaciones. La justicia se ha conceptualizado desde dos grandes perspectivas:

- **La justicia distributiva** se refiere a la imparcialidad de los resultados o fines conseguidos. Está fuertemente fundada sobre valores, que son las reglas o estándares mediante los que se emiten dictámenes de imparcialidad, los cuales son:
 - **La equidad:** sugiere que las personas deben recibir recompensas en relación con las contribuciones que realicen.
 - **La igualdad:** sugiere que todos los individuos deben tener las mismas oportunidades de recibir el resultado o recompensa, sin importar sus diferentes características.
- **La justicia de procedimiento:** se refiere a los medios utilizados para lograr los resultados. Aborda la imparcialidad percibida en la política y procedimientos utilizados para la toma de decisiones.

Para Folger y Greenberg (1985), citado por Muchinsky (2002) las decisiones deben hacerse de forma consistente, sin prejuicios personales, con toda la información posible. También está incluido el tratamiento que la persona recibe durante el proceso.

El/la evaluador/a debe contactar con la persona que ejerza la máxima responsabilidad del área de gestión de personas de la institución, y con las personas responsables de los puntos críticos considerados.

En cuanto a las observaciones, el/la evaluador/a debe solicitar evidencias tales como, percepción de los/as servidores/as públicos/as acerca de la igualdad de oportunidades, procedimientos escritos para minimizar los riesgos de sesgos en los procesos de selección, registros de capacitaciones realizadas para prevenir prácticas discriminatorias, opiniones de quienes participaron del proceso, etc.

GE_3_1	El mérito es considerado como un factor fundamental en los procesos de selección a la hora de decidir sobre la admisión y/o promoción de las personas. Para esto, la organización establece los mecanismos y procedimientos necesarios para evitar todo tipo de arbitrariedad y discrecionalidad (partidización, nepotismo, clientelismo y otros). Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Se considera al mérito como un factor fundamental y esto se refleja claramente en la calidad de las reglas establecidas por la institución.</i>	3
	<i>Se considera al mérito como un factor importante sin embargo esto no se refleja muy claramente en las reglas de la institución.</i>	2
	<i>Se considera al mérito como un factor poco importante. Las reglas existentes son muy poco claras y no favorecen el cumplimiento de este factor.</i>	1
	<i>No se considera al mérito como un factor importante y no existen reglas orientadas a evitar la arbitrariedad y la discrecionalidad.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Algunas definiciones claves a tener en cuenta son:

Igualdad: de todos/as los/as ciudadanos/as mediante la libre concurrencia, sin discriminación por razones de sexo, raza, religión, opiniones y opciones políticas, orientación sexual, identidad de género, estado civil, discapacidad, u otras, sujeto al perfil de competencia para los cargos (Resolución 1221/2014 SFP).

Mérito: desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos (Resolución 50/08 SFP).

Fuentes de verificación

Se debe solicitar el manual de políticas y procedimientos, los perfiles, CVs de candidatos, las actas de la Comisión de Selección, matriz de ponderación, informes finales de selección, resoluciones de incorporaciones.

El/a evaluador/a debe constatar la existencia de procedimientos escritos claros y aprobados que permitan ser auditables, entrevistas y/o reuniones con candidatos/as que quedaron fuera del proceso, con el fin de indagar la percepción de los/as mismos/as sobre la calidad de las reglas.

GE_3_2	La institución cuenta con mecanismos adecuados y objetivamente comprobables para todos los tipos de desvinculación: cumplimiento del ciclo laboral, término de función, incapacidad manifiesta, bajo rendimiento u otros. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con mecanismos para todos los tipos de desvinculación de acuerdo con las normas y su aplicación es objetivamente comprobable.</i>	3
	<i>Cuenta con mecanismos para algunos tipos de desvinculación y su aplicación es objetivamente comprobable.</i>	2
	<i>Cuenta con mecanismos para algunos tipos de desvinculación pero su aplicación no es objetivamente comprobable en todos los casos.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con mecanismos de desvinculación.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/la evaluador/a debe solicitar que se describan los mecanismos empleados para cada tipo de desvinculación y comprobar el respaldo documental de la aplicación de los mismos.

Una observación que se hace es que es imposible que no existan procedimientos de desvinculación. Siempre hay algo, porque están aquellas razones que podrían considerarse de forma naturales y por las cuales una persona puede desvincularse de una institución. Así, la ley contempla desvinculación por renuncia, destitución, retiro voluntario, muerte o jubilación. Los manuales deben contemplar los mecanismos para cada caso, determinado las orientaciones necesarias para evitar procesos innecesariamente lentos y con coste económicos indebidos tanto para el desvinculado como para la institución, dichos manuales deben contemplar el pago de indemnizaciones, acciones legales y otros que puedan afectar el proceso de desvinculación.

Las instituciones deberían prever un reglamento interno en el que se establezcan muy bien las sanciones disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones, y que se establezca que el corolario de una serie de reincidencias es la iniciación de un sumario con vistas a la desvinculación del/a reincidente.

Fuentes de verificación

Manual de reglamentación aprobado por Resolución de la máxima autoridad. Procedimientos de verificación de evidencias de aplicación y cumplimiento.

La posibilidad de despido por incapacidad manifiesta o bajo rendimiento debe estar objetivamente acreditada.

Marco legal respaldatorio: Arts. 21, 20 y 47 de la Ley de la Función Pública.



4. SUBSISTEMA: Gestión del Rendimiento (GR)

Este subsistema de la Gestión de Personas tiene como propósito influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la institución, y mantenerlo en el nivel más alto posible, concretando una mejora sostenida de la contribución de los/as servidores/as públicos/as al logro de los objetivos organizacionales, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de GP en diferentes campos.

Relaciones con otros subsistemas

La Gestión del Rendimiento ocupa una posición central en un sistema integrado de Gestión de Personas. Por su influencia en el funcionamiento del sistema en su conjunto, interesa al analista sobre todo sus conexiones con los subsistemas de Compensación y Desarrollo. Su relación con el primero, se produce cuando el sistema de compensación incorpora el pago de retribuciones variables vinculadas al rendimiento, lo que constituye, pese a las frecuentes críticas a su funcionamiento real, una tendencia significativa de los sistemas de compensación en todo el mundo.

La conexión con la Gestión del Desarrollo se da en un doble sentido:

- suministrando insumos imprescindibles a los procesos de promoción y carrera, sin los cuales éstos tenderán a basarse en la antigüedad y los méritos formales, con la consiguiente pérdida de calidad; y,
- detectando en las personas necesidades de desarrollo de competencias, lo que es básico para el diseño de políticas eficaces de formación.

Dimensiones

-  **1** Planificación del rendimiento (GR_1).
-  **2** Evaluación del rendimiento (GR_2).
-  **3** Eficacia de la evaluación del rendimiento (GR_3).

Consideraciones específicas para el/la evaluador/a:

Algunas consideraciones relativas a la Gestión del Rendimiento que el/la analista de sistemas de Servicio Civil (SC) debiera tener en cuenta al evaluarlo son:

- La evaluación del rendimiento se refiere al juicio sobre la eficacia y la eficiencia con que el /la servidor/a público/a realiza su trabajo actual.
- En toda institución existen elementos de gestión del rendimiento, aunque se trate de prácticas informales basadas en apreciaciones intuitivas. Un grado mínimo de formalización es, no obstante, imprescindible para que este subsistema pueda considerarse operativo.
- La mera existencia de un sistema formalizado, como por ejemplo: un procedimiento obligatorio de definición de objetivos, entrevistas y evaluación del desempeño, acompañado de cuestionarios y otros documentos impresos, no significa por sí mismo, que la práctica real incluya los elementos propios de una GP adecuada en este campo - probablemente, el más difícil -, y es frecuente que el sistema se convierta en un mero trámite burocrático.
- Algunos puntos débiles que aparecen con frecuencia en los sistemas de Gestión del Rendimiento suelen ser:
 - la falta de compromiso de los/as directivos/as llamados /as a desempeñar un papel protagónico en la administración del sistema;
 - la falta de tiempo y los déficits de capacitación en el uso eficaz del instrumental de gestión;
 - la tendencia a evaluar de manera homogénea a los colaboradores, para huir del conflicto interpersonal;
 - la falta de fiabilidad técnica de objetividad de los instrumentos de medición.

Otras consideraciones a ser tenidas en cuenta:

- La evaluación del desempeño es un proceso, no una intervención puntual.
- Antes que medir el desempeño por medir, se debe asegurar medir el desempeño que realmente impacta en los objetivos institucionales.
- Es, tanto un sistema correctivo del desempeño como un medio para el desarrollo de personal.
- El desempeño es como la "sangre" que fluye y dinamiza las estrategias para lograr los objetivos, por lo que no basta con indagar si se posee o no prácticas formales de evaluación del rendimiento, sino constatar que el desempeño sea aquel que impacte realmente en los resultados..

La Gestión del Rendimiento puede verse como un ciclo que comprende:

- a) La **planificación del rendimiento**, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, así como la comunicación clara de las metas esperadas.
- b) El **seguimiento activo del rendimiento**, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas, tomando acciones correctivas y apoyando a los colaboradores.
- c) La **evaluación del rendimiento**, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados.

Puede estar vinculada, como antes se indicó, a otras políticas o prácticas de GP.

- d) La **retroalimentación** o “feed back” al/la servidor/a público /a y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.



1

Dimensión 1: Planificación del rendimiento (GR_1).

Esta dimensión se refiere a las pautas o estándares de rendimiento esperados, acordes con la estrategia y objetivos de la institución que se insertan en un sistema, de manera a asegurar que las personas sepan lo que se espera de ellas, a través de qué criterios serán evaluadas y las consecuencias de los resultados.

Asimismo, indaga la rigurosidad técnica con la que fue diseñado el Sistema de Evaluación del Rendimiento, de modo a asegurar la confiabilidad y objetividad de la evaluación a las personas.

El/la evaluador/a debe analizar no solamente la consistencia del sistema como herramienta fiable y objetiva, sino también, que dichos estándares estén alineados a los objetivos de la institución; de lo contrario, se corre el riesgo de medir muy bien aquel rendimiento que no impacta para nada en la efectividad organizacional.

GR_1_1	La dirección define pautas o estándares de rendimiento esperado de las personas acordes con las prioridades y estrategia de la organización. En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con políticas de rendimiento claras, orientadoras, inclusivas y formalizadas, y son la base para la práctica de la evaluación del rendimiento.</i>	3
	<i>La institución cuenta con políticas de rendimiento claras, orientadoras, inclusivas y formalizadas pero no son la base para la práctica de la evaluación del rendimiento. La práctica de la evaluación no siempre obedece a las políticas.</i>	2
	<i>La institución cuenta con políticas de rendimiento aunque no están formalizadas y no son base para la práctica de la evaluación, o bien las mismas no cuentan con estándares de diferenciación por discapacidad.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con políticas de rendimiento.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe buscar evidencias de la existencia de políticas de rendimiento, analizar su coherencia, claridad y alineación a las prácticas de la evaluación. Asimismo, constatar si están formalizadas. (No incluir, pero se puede tener en cuenta: Además de los requisitos de confiabilidad de la EDD se debe tener en cuenta que el objetivo principal de la EDD es proporcionar información que permita la toma decisiones y consecuentes acciones tendientes al constante perfeccionamiento de los procesos de trabajo en la institución. La EDD debe servir para recompensar desempeños notables, realimentar al colaborador sobre puntos fuertes o a mejorar, determinar competencias necesarias, detectar potencialidades y sus insumos para el desarrollo de las mismas, observar las relaciones inter e intra grupales; y otros muchos beneficios. De ser posible el método de evaluación debe ser producto de una construcción participativa).

GR_1_2	Los/as evaluadores/as y evaluados/as acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un período temporal determinado. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Los/as evaluadores/as y evaluados/as acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un período temporal determinado.</i>	3
	<i>Los/as evaluadores/as definen y exponen a los /as evaluados/as las pautas de rendimiento esperado en un periodo temporal determinado.</i>	2
	<i>No se acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un periodo temporal determinado. El/la evaluador/a no expone con precisión lo que espera del/a evaluado/a.</i>	1
	<i>No existe acuerdo ni determinación de las pautas de rendimiento esperado.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Es importante que el/la evaluador/a indague con respecto a la participación en los procesos de evaluación de desempeño, tal como lo plantea Klingner, 2002: “Es lógico que éstos (evaluados) deben participar en la definición de las metas, porque la comprensión y el entendimiento de los criterios de evaluación son claves para mejorar el rendimiento”.

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe evidenciar las prácticas de acuerdos entre evaluadores/as y evaluados/as a través de documentos formales y firmados entre los/as mismos/as, así como verificar que dichos acuerdos de rendimiento estén alineados a los objetivos de la institución. Igualmente debe analizar el equilibrio entre las metas asignadas a las personas.



2

Dimensión 2: Evaluación del rendimiento (GR_2).

Esta dimensión comprende el seguimiento del desempeño a lo largo del periodo establecido, así como la práctica de la retroalimentación las veces que sea necesaria para corregir posibles desvíos. También, incluye el proceso mismo de la evaluación, la coherencia de la misma como reflejo del real rendimiento de las personas y su comunicación clara y formal.

Algunas consideraciones para el/la evaluador/a:

La mera existencia de un sistema formalizado, como por ejemplo, un procedimiento obligatorio de definición de objetivos, entrevistas y evaluación del desempeño, acompañado de cuestionarios y otros documentos impresos, no asegura en sí mismo que favorezca el logro de mejores rendimientos. No es infrecuente que el sistema se convierta en un mero trámite burocrático. Así mismo, se deberá indagar a los servidores respecto de la percepción de los mismos con respecto a la fiabilidad y objetividad del instrumento.

GR_2_1	A lo largo del ciclo de gestión, el /la evaluador /a sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>A lo largo del ciclo de gestión, el/a evaluador/a sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.</i>	3
	<i>A lo largo del ciclo de gestión, el/a evaluador/a sigue y observa el rendimiento de las personas, apoyando sólo en casos en que es requerido por el/a evaluado/a.</i>	2
	<i>A lo largo del ciclo de gestión, el/a evaluador/a sigue, observa el rendimiento y sólo informa de la calificación o resultado del rendimiento al final del periodo considerado.</i>	1
	<i>El /la evaluador/a no sigue ni retroalimenta en ningún momento a el /la evaluado /a.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe buscar evidencias de sesiones de retroalimentación del desempeño a lo largo del proceso de evaluación. Debe solicitar registros escritos de tales prácticas, o en caso de no existir, entrevistarse tanto con evaluadores/as como con evaluados/as para evidenciar si se realizan las retroalimentaciones y además cómo se realizan. Solicitar igualmente planes de acción que hayan nacido de tales retroalimentaciones, e indicadores de seguimiento.

GR_2_2	Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas que participan en su aplicación. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Las personas que son responsables de realizar las evaluaciones y las que son objeto de evaluación consideran que los criterios de evaluación del rendimiento han sido establecidos en función a parámetros objetivos y fiables (se observa unanimidad entre las partes).</i>	3
	<i>Las personas que son responsables de realizar las evaluaciones y las que son objeto de evaluación consideran que se cuenta con parámetros objetivos y de fiabilidad declarados pero que en la práctica, éstos se mezclan con otro tipo de elementos ajenos a los mismos.</i>	2
	<i>Las personas que son responsables de realizar las evaluaciones y las que son objeto de evaluación tienen opiniones dispares con respecto a la objetividad y fiabilidad de las evaluaciones.</i>	1
	<i>Las personas que son evaluadas consideran que en las evaluaciones priman criterios subjetivos y no necesariamente vinculados al desempeño.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe identificar los documentos referidos a este punto crítico: ejemplo de formato de entrevista de evaluación, directrices para entrevistas de evaluación, evidencias de la participación del Área de Gestión de Personas en el registro y control de las evaluaciones, evidencias de entrenamiento para realizar evaluaciones de rendimiento dirigidas a los/las que realizarán las evaluaciones, participación del/la evaluado/a en el ciclo completo de la evaluación – desde la definición de metas para el año, hasta la evaluación final por cierre de periodo de gestión, entre otros.

La observación documental se puede complementar con entrevistas a servidores/as públicos/as responsables de las evaluaciones de rendimiento y los /as que son objeto de evaluaciones. (El/la evaluador/a debe analizar, con el/la responsable del AGP, la documentación que sustenta el proceso de EDD, indagando sobre si el método utilizado corresponde a algún método generalmente aceptado de EDD, si los factores medidos son considerados esenciales para el buen desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, si los indicadores o puntos críticos son válidos para medir cuanto se desea medir; y finalmente si los resultados de los datos arrojados por las evaluaciones son los indicados para tomar las medidas que permitan mejorar desempeños futuros en vistas al cumplimiento de los objetivos institucionales.)



3

Dimensión 3: Eficacia de la Evaluación del Rendimiento (GR_3).

Esta dimensión comprende la verificación que la práctica de la evaluación del rendimiento se orienta a corregir conductas que se desvían de lo esperado, así como al desarrollo de las personas, o a constituirse en un medio para unir a las mismas.

Asimismo, mide la relación entre este subsistema y el subsistema de Desarrollo a través de la verificación de los resultados de las evaluaciones como insumos para cerrar o disminuir “brechas” de rendimiento a través de diferentes prácticas, principalmente de capacitaciones.

Comprende además, la vinculación de este subsistema con el de Compensaciones, ya que verifica si la práctica de la evaluación del rendimiento se conecta con mecanismos de retribución y otras prácticas de compensaciones en base al mérito.

El evaluador debe analizar las conexiones entre la evaluación del rendimiento y los subsistemas de Desarrollo y Compensaciones, y constatar que realmente es un medio de desarrollo efectivo para las personas.

GR_3_1	Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados con fines de corrección de conductas y desarrollo, y no como elementos base para sanciones. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados con fines de corrección de conductas y desarrollo y no como elementos de sanciones.</i>	3
	<i>Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados con fines correctivos de conductas, y ocasionalmente con enfoque de desarrollo.</i>	2
	<i>Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados con fines meramente correctivos de conductas.</i>	1
	<i>Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados como parámetros para sancionar.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Es importante que el/a evaluador/a tenga claro que la sanción se realiza por actos contrarios a normativas claramente establecidas en una institución, y que debe ser realizada inmediatamente al consumarse el hecho y no al final de un proceso de evaluación.

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe solicitar evidencias del tratamiento que se da a las personas en relación a los resultados de las evaluaciones, indagar acerca de planes de acciones, y de acciones de capacitación y desarrollo en base a las brechas encontradas. Asimismo, verificar legajos y constatar si existen o no sanciones como respuesta a los resultados finales de la evaluación.

GR_3_2	Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones variables, promociones, entre otros. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones variables -si existieran-, promociones, entre otros.</i>	3
	<i>Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados a recompensas no monetarias, pero no vinculados con otros programas.</i>	2
	<i>Los resultados de las evaluaciones no siempre estimulan el mérito, ya que sólo se informa al evaluado de su nivel de rendimiento, pero únicamente se toman acciones en casos de rendimientos por debajo de lo esperado.</i>	1
	<i>Los resultados de las evaluaciones no estimulan el mérito, porque no son tenidos en cuenta en los procesos de compensaciones variables, promociones, etc.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/la evaluador/a debe constatar que los resultados de las evaluaciones están en estrecha relación con decisiones relacionados al mérito, tales como promociones, compensaciones, entre otros. Para lo cual debe analizar la evidencia documental que sustenta las acciones de estímulo al mérito.



5. SUBSISTEMA: Gestión de la Compensación (GC)

Este subsistema de la Gestión de Personas incluye la gestión del conjunto de retribuciones monetarias y no monetarias que la institución utiliza, en concepto de contraprestación a la contribución de los/as servidores/as públicos/as, de modo a alinear los esfuerzos de éstos con los objetivos de la institución. Incluye los incentivos para promover la permanencia en la organización, la asunción de responsabilidades, el desarrollo de competencias y el ajuste entre los objetivos individuales y organizacionales.

Relación con otros subsistemas

Las conexiones más relevantes son las que se establecen con dos subsistemas de la Gestión de Personas:

La Organización del Trabajo, y más específicamente el diseño de los puestos de trabajo, constituye, como se dirá enseguida, la base para el diseño de estructuras salariales.

La Gestión del Rendimiento, y en concreto la evaluación del mismo, suministra informaciones imprescindibles para:

- La aplicación, en su caso, de retribuciones variables ligadas al rendimiento; y,
- La aplicación de mecanismos de reconocimiento no monetario.

Dimensiones

- 1** Estrategias de compensación (GC_1).
- 2** Equidad en la compensación (GC_2).
- 3** Eficacia de las políticas de compensación (GC_3).

Consideraciones específicas para el/la evaluador/a:

Como en el análisis de otros subsistemas, importa aquí distinguir entre la realidad y su configuración formal. Las retribuciones son las que son, al margen de cuál sea la regulación existente en la materia. Si existen estructuras salariales informales o atípicas, deben ser puestas de manifiesto.

La existencia de programas como: análisis y descripción, valoración de los puestos de trabajo, investigación de mercado salarial, estructura salarial, así como mecanismos de incentivos monetarios y no monetarios, constituyen elementos determinantes para el sistema de compensación. Sin estos programas técnicamente diseñados y actualizados, será difícil constatar políticas y prácticas de compensación adecuadas.

**1****Dimensión 1: Estrategias de compensación (GC_1).**

La aplicación de estrategias de compensación comprende todos los pasos que la institución realiza para retener, por un lado, a quienes aportan valor y son necesarios para el logro de una organización efectiva; y por otro lado, para retribuir al trabajador en relación al mérito que éste logra a través del desempeño exitoso y acorde a las expectativas de la institución.

Considerando esta dimensión, el/la evaluador/a debe distinguir si las políticas de compensación están alineadas a los objetivos estratégicos institucionales, y si en la práctica se considera a todo el subsistema de compensaciones como una inversión y no como un gasto a minimizar, el diseño lógico y técnico de la estructura de salarios.

El/la evaluador/a debe contactar con la persona que ejerza la máxima responsabilidad del área de gestión de personas de la institución, y con las personas responsables del área de administración de salarios.

En cuanto a las observaciones a realizar, el/la evaluador/a debe solicitar evidencias tales como políticas de compensaciones, programas de análisis y descripción de puestos, criterios para valoración de los mismos, criterios para las estructuras salariales, mecanismos e incentivos monetarios y no monetarios.

GC_1_1	La organización incorpora en la Planificación estratégica de la institución / área, la compensación como un factor relevante y en función a esto, se establecen y aplican criterios de remuneración en el marco de lo establecido en las normas. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>En la planificación estratégica de la institución/ área se incorpora a la compensación como un factor relevante y en función a esto se establecen y aplican criterios de remuneración conforme a lo establecido en las normas.</i>	3
	<i>Se incorpora en la Planificación estratégica de la institución/ área, la compensación como un factor relevante y se establecen criterios de remuneración los cuales se aplican de manera parcial.</i>	2
	<i>Existen algunos criterios de remuneración que se aplican de manera parcial pero no se hallan incorporados en la Planificación estratégica de la institución / área.</i>	1
	<i>No se incorpora en la Planificación estratégica a la compensación como un factor relevante y no se establecen criterios de remuneración.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe verificar la existencia de políticas escritas y aprobadas con respecto a las compensaciones, así como evaluar el grado de alineamiento de las mismas con la planificación estratégica de la institución y de la gestión de personas.

GC_1_2	El sistema de compensación responde a un proceso de diseño lógico vinculado a los objetivos de la Institución. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La estructura de compensación está basada en un proceso de análisis, descripción, valoración y categorización de puestos, así como un programa de incentivos. También es comparada con el mercado nacional.</i>	3
	<i>La estructura de compensación además de basarse en un proceso de análisis y descripción de cargos, está diseñada según un modelo de valoración de cargos.</i>	2
	<i>La estructura de compensación está basada en un proceso de análisis y descripción de cargos.</i>	1
	<i>La estructura de compensación no obedece a ningún criterio técnico.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe solicitar la estructura de compensaciones aprobada y la evidencia del proceso técnico por el cual se diseñó la misma.



2

Dimensión 2: Equidad en la compensación (GC_2).

Equidad en la compensación: se entiende por tal la cualidad de una estructura de retribución, consistente en la existencia de un doble ajuste o equilibrio:

- a) Por una parte, entre lo que cada servidor/a público/a aporta y recibe de la institución, teniendo en cuenta al mismo tiempo, cómo opera dicho balance contribución / compensación para los distintos servidores/as públicos/as y grupos de estos/as.
- b) Por otra parte, entre las retribuciones satisfechas por la institución y las de sus mercados de referencia.

En el primero de los casos indicados, se habla de **equidad interna** de la estructura salarial. El objetivo de una Gestión de Personas adecuada es que se traduzca en una percepción de equidad interiorizada por los/as servidores públicos/as.

En el segundo caso, se habla de equidad externa. La **equidad externa** de un sistema retributivo incluye las notas de competitividad y eficiencia retributiva.

Un sistema de compensación es competitivo cuando permite a la institución atraer y retener a los/as servidores/as públicos/as que precisa. Los índices de atracción y rotación son la medida de la competitividad salarial. Un sistema de compensación es eficiente cuando la competitividad se alcanza a un costo no superior al mercado de referencia.

La tensión entre la equidad interna y externa es un problema clásico de la Gestión de Personas. Se produce sobre todo cuando la elevación en el valor de mercado de ciertas especialidades, profesiones o perfiles de competencias – cualesquiera que sean sus causas-, obliga a no perder competitividad salarial, a elevar las remuneraciones de ciertos/as servidores /as públicos /as por encima de las que resultaban de la valoración de puestos, efectuada con criterios meramente internos.

Ordinariamente, dicha tensión produce tendencias hacia la opacidad de los sistemas de administración de salarios (Longo, 2002).

El/la evaluador/a debe contactar con la persona que ejerza la máxima responsabilidad del área de gestión de personas de la institución, y con las personas responsables del área de administración de salarios.

En cuanto a las observaciones a realizar, el/la evaluador/a debe solicitar evidencias tales como políticas de compensaciones, programas de análisis y descripción de puestos, criterios para valoración de los mismos, criterios para las estructuras salariales, mecanismos e incentivos monetarios y no monetarios.

GC_2_1	Las personas tienen, en general, la percepción que reciben de la organización compensaciones que están acordes con sus contribuciones. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Las personas perciben equilibrio entre lo que reciben y lo que contribuyen.</i>	3
	<i>Las personas consideran que habría equilibrio si se compensara un poco más de lo recibido en la actualidad, pero un valor menos del doble.</i>	2
	<i>Las personas consideran que la compensación debe ser el doble de lo recibido en la actualidad.</i>	1
	<i>Las personas consideran que la diferencia es muy grande y que la compensación debe ser más del doble de lo recibido en la actualidad.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

Este punto crítico puede ser verificado a través del análisis de consistencia entre la clasificación de cargos y la asignación de rangos salariales, en términos de equidad interna y externa, y puede ser complementado con entrevistas a servidores/as públicos/as de distintos niveles jerárquicos para indagar la percepción de los mismos sobre este punto.

GC_2_2	La institución cuenta con un sistema de compensación con perspectiva de género y de inclusión. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución evalúa la implementación del sistema de compensación diferenciado y verifica la disminución de las brechas.</i>	3
	<i>La institución implementa el sistema de compensación con el plan con perspectiva de género y de inclusión, sobre diagnóstico de costos (económicos y de oportunidad).</i>	2
	<i>La institución cuenta con un diagnóstico acerca de los costos (económicos y de oportunidad) diferenciados por sexo y otras condiciones (como discapacidad) de trabajo y con un sistema de compensación que se refleja en un plan específico para reducir los costos.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con un sistema inclusivo y con perspectiva de género.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe analizar todo el paquete salarial del personal. Debe promediar los niveles de los mismos a nivel de toda la institución y de todos los niveles o categorías, con respecto al mercado nacional. Una fuente posible de información con respecto a mercado externo es la emitida por la PriceWaterhouse and Coopers and Lybrand u otro equivalente, si existiera.

El/la evaluador/a debe realizar una comparación de salarios por genero u otras agrupaciones (PcD) y corroborar que no existan prácticas de discriminación negativa que conduzcan a desigualdades injustas.

El/la evaluador/a debe entrevistas a personas de distintas áreas con el fin de identificar indicios de prácticas discriminatorias veladas.



3

Dimensión 3: Eficacia de las políticas de compensación (GC_3).

La eficacia de las políticas y mecanismos de compensación se refiere al abanico de retribuciones salariales, extra salariales e incentivos que la institución invierte para atraer y retener servidores/as públicos/as competentes, es decir, con conocimientos, habilidades y actitudes que impacten satisfactoriamente en los objetivos de la misma.

Esta dimensión incluye:

- Coherencia entre las compensaciones internas con las de mercado.
- Correspondencia entre las políticas y prácticas utilizadas y sus objetivos.
- Presencia de criterios técnicos adoptados en las decisiones de carácter salarial.
- Sistemas de información sobre el personal que contienen toda la información actualizada sobre retribuciones, necesaria para la correcta gestión de la compensación.
- La administración de beneficios extra salariales, y,
- La presencia de políticas y prácticas de incentivos.

El/la evaluador/a debe contactar con la persona que ejerza la máxima responsabilidad del área de gestión de personas de la institución, y con las personas responsables del área de administración de salarios.

En cuanto a las observaciones a realizar, el/la evaluador/a debe solicitar evidencias tales como políticas de compensaciones, criterios para las estructuras salariales, mecanismos de incentivos monetarios y no monetarios, nómina del personal con sus respectivos salarios y otros beneficios y sus correspondientes categorías, estructura salarial aprobada.

GC_3_1	Existen mecanismos de compensación alineados a las políticas y estrategias de la institución, y de gestión de personas, que están orientados a estimular el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Mecanismos de compensación alineados a las políticas y estrategias de la institución, y de gestión de personas orientados a estimular el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias.</i>	3
	<i>Mecanismos de compensación alineados a las políticas y estrategias de la institución, y de gestión de personas orientados a estimular sólo el rendimiento individual.</i>	2
	<i>Mecanismos de compensación que no responden a la estrategia institucional ni de gestión de personas. Siendo siempre los mismos, no consideran los cambios establecidos por las estrategias y no consideran el mérito.</i>	1
	<i>Mecanismos de compensación sin ningún tipo de rigor técnico y sin políticas y programas de incentivos.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe verificar la existencia de planes de incentivos, programas de gestión de desempeño, plan de carrera, plan de capacitación o de desarrollo de competencias, estructura salarial competitiva, equilibrada y equitativa.

GC_3_2	Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios técnicos preestablecidos. Se constata:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan en base a criterios técnicos, y son derivadas de las políticas de recursos humanos, están traducidas en una estructura salarial que responde a un programa de descripción, análisis y valoración de cargos coherente con la equidad salarial interna y externa.</i>	3
	<i>Los salarios responden a criterios técnicos mínimos, existe un programa de análisis de puestos pero carece de un programa de valoración.</i>	2
	<i>Los salarios responden a criterios poco técnicos. Existe descripción y análisis de puestos, pero no se aplica a los salarios.</i>	1
	<i>Los salarios no responden a ningún criterio técnico, son constatables en las decisiones salariales, prácticas de arbitrariedad, búsqueda de rentas o clientelismo político.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Descripción de puestos: es el proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman el puesto y que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. (Chiavenato, 2007).

Análisis de puestos: es determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Chiavenato, 2007).

Factores de análisis: el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que adquiere y condiciones de trabajo. (Chiavenato, 2007).

Valoración de puesto: es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, y que servirán de base para el sistema de remuneración. (British Insititute of Management, Job Evaluation, citado por Milton L. Cubillos, 1997).

Equidad salarial: se hace referencia a equidad interna de la estructura salarial cuando el objetivo adecuado del área de gestión de personas se traduce en una percepción de equidad interiorizada por los empleados.

La equidad externa de un sistema retributivo incluye las notas de competitividad y eficiencia retributiva. (Longo, 2002).

Fuentes de verificación

Manual de cargos y salarios, actas de conformación del comité de valoración, planillas de factores de análisis valorados, resoluciones de nombramiento.



6. SUBSISTEMA: Gestión del Desarrollo (GD)

El propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

Relación con otros subsistemas

La Gestión del Desarrollo se relaciona preferentemente con otros tres subsistemas de la Gestión de Personas:

- **Gestión del Empleo**, con el que interactúa definiendo articuladamente los flujos de movimiento de las personas en la institución.
- **Gestión del Rendimiento**, del que recibe informaciones imprescindibles para definir tanto necesidades de aprendizaje como oportunidades de promoción.
- **Gestión de la Compensación**, en particular en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial, ligados a los distintos diseños de carrera.

La Gestión del Desarrollo engloba dos áreas básicas de políticas de Gestión de Personas:

- Las políticas de promoción y carrera**, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan, tanto en su aportación, como en el reconocimiento organizativo de las mismas.
- Las políticas de formación**, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos, necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los/as servidores/as públicos/as y estimulando su progresión profesional.

Dimensiones

-  **1** Calidad del Diseño de Carrera (GD_1).
-  **2** Gestión de la Formación (GD_2).
-  **3** Gestión del Conocimiento (GD_3).

Sobre las políticas de promoción y formación:

Las políticas de promoción y carrera constituyen, junto a las de reclutamiento y selección, las áreas más sensibles a la vulneración del principio de mérito. El ascenso en función del rendimiento y la capacidad, y no de las proximidades políticas o personales, o de la mera arbitrariedad, es el requisito básico que cualquier sistema de SC debe satisfacer antes que ningún otro.

Es frecuente - y más aún en el ámbito público - que las organizaciones identifiquen la carrera con el ascenso jerárquico. Cuando ello es así, la necesidad de satisfacer expectativas y demandas de promoción llevan a la inflación artificial de estructuras, pernicioso desde muchos ángulos. El diseño de carreras horizontales, no jerárquicas, tiene por objeto resolver este problema.

Cabe recordar que la carrera es uno de los ámbitos en los que con mayor intensidad se han intentado incorporar elementos de flexibilidad por los/as reformadores/as de los sistemas de SC (Longo, 2002).

Sobre la gestión de la formación:

Existe el más amplio acuerdo entre los/as especialistas acerca del valor crucial de la formación en la moderna Gestión de Personas. Debe recordarse, no obstante, que para que un sistema de formación satisfaga estas expectativas, es imprescindible que la actividad formativa esté diseñada al servicio de la estrategia organizativa, y no constituya un mero catálogo de ofertas de capacitación que administran los propios/as servidores/as públicos/as en función de sus meras preferencias e intereses personales.

Con alguna frecuencia, dado que no suele generar resistencias, la formación se convierte en una política que se utiliza para afrontar cualquier problema de personal, incluso aquéllos para los que no es el instrumento más adecuado. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la formación no resuelve por sí misma déficits en áreas más "duras" de la Gestión de Personas, como puedan ser la gestión del rendimiento o de las retribuciones.

Para evitar estas desviaciones, es necesario esforzarse, pese a sus intrínsecas dificultades, por desarrollar un instrumental de evaluación de la inversión en formación.

Un esquema para evaluar la formación proveída debería contemplar varios niveles de análisis, desde la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costos, hasta el impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

**1****Dimensión 1: Calidad del Diseño de Carrera (GD_1).**

Las políticas de promoción y carrera, articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de las mismas (Longo, 2002).

La promoción se refiere a las posibilidades de ascender en la escala profesional, mediante la realización de trabajos más cualificados y mejor retribuidos. La promoción profesional presupone la adquisición, por parte del/la servidor/a público/a, de una formación profesional que le permita el ascenso.

El/la evaluador/a debe constatar la existencia y aplicación de las políticas y planes de carrera, promoción y sucesión. Para la verificación de la aplicación de los mismos, debe solicitar los documentos debidamente aprobados y formalizados, donde podrá apreciar el itinerario de carrera, que debe contener los criterios utilizados para la movilidad horizontal y/o vertical de las personas. También debe solicitar las resoluciones de ascenso o nombramiento; y debe tener reuniones con servidores/as públicos/as de carrera, a fin de detectar la percepción de los/as mismos/as con respecto a la eficacia del sistema de promoción, sucesión y carrera.

GD_1_1	Existe un plan de carrera con enfoque de género e inclusión, que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción, que están vinculados con el desarrollo de competencias de las personas. Se constata:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La existencia de un plan de carrera con profunda consideración de las diferenciaciones de género e inclusión que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción que están vinculados con el mérito y el desarrollo de competencias de las personas.</i>	3
	<i>La existencia de un plan de carrera con enfoque de género e inclusión, que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción que no están necesariamente vinculados al mérito y al desarrollo de competencias de las personas.</i>	2
	<i>La inexistencia de un plan de carrera, pero hay mecanismos de promoción que pueden o no estar vinculados con el desarrollo de competencias de las personas; o bien la ausencia total de la consideración del enfoque de género e inclusión en el plan de carrera.</i>	1
	<i>La inexistencia de un plan de carrera, así como de mecanismos de promoción.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Características de un plan de carrera:

- Partir de la planeación estratégica de la institución; esto es, del plan global de la misma en el corto y largo plazos.
- Contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección.
- Ser ordenado, sistemático y lógico.
- Ser continuo. Que no sea destello de un momento, sino preocupación constante.
- Estar de acuerdo con el ambiente: idiosincrasia del factor humano, tecnología utilizada, los mercados, la legislación laboral, es decir, el entorno económico-social.
- Considerar tanto el crecimiento vertical como horizontal.

Criterios Técnicos de movilidad:

- Requisitos académicos.
- Competencias requeridas.
- Capacitación requerida.
- Complejidad del cargo.
- Calificaciones derivadas de la evaluación del desempeño
- Tiempo mínimo de permanencia en la categoría y /o nivel.

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe constatar la existencia de un plan de carrera y si el mismo se ajusta a las características sugeridas más arriba. Asimismo, los mecanismos de promoción utilizados.

GD_1_2	La institución desarrolla otras alternativas además de las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o el enriquecimiento del puesto, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados. Se constata que la institución:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Además de las carreras estrictamente jerárquicas, desarrolla otras alternativas, como las carreras horizontales o el enriquecimiento del puesto, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados.</i>	3
	<i>Cuenta con una única estructura: la jerárquica, pero permite el desarrollo horizontal de las personas.</i>	2
	<i>El desarrollo horizontal de las personas, pero sólo en los niveles operativos.</i>	1
	<i>Cuenta con una única estructura, la jerárquica.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Es frecuente – y más aún en el ámbito público – que las organizaciones identifiquen la carrera con el ascenso jerárquico. Cuando ello es así, la necesidad de satisfacer expectativas y demandas de promoción llevan a la inflación artificial de estructuras, pernicioso desde muchos ángulos. El diseño de carreras horizontales, no jerárquicas, tiene por objeto resolver este problema. (Longo, 2002)

El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal -mediante la adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel-, o vertical -mediante la adición de nuevas responsabilidades de nivel paulatinamente más elevado- (Chiavenato, 2007).

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar evidencias de planes de carrera horizontales y/o modelos de enriquecimiento de puestos, debidamente formalizados y buscar constancias de su aplicación.



2

Dimensión 2: Gestión de la formación (GD_2).

La Gestión de la Formación, hace referencia a un conjunto de actividades que la organización lleva a cabo para que las personas reciban capacitaciones adecuadas con el fin de complementar su formación inicial o de acceso, adaptarse a la evolución de las tareas, hacer frente a algún déficit de rendimiento y apoyar su crecimiento profesional.

Desde esta perspectiva, se espera que la formación apoye el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consoliden avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces, además de apoyar de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural.

Así, la Gestión de la Formación está fundada sobre tres etapas bien diferenciadas: el diagnóstico de necesidades de capacitación, los planes y programas de capacitación y la evaluación de los resultados de la capacitación.

El/a evaluador/a debe constatar la existencia de métodos para la detección de necesidades de capacitación. Por una parte, debe verificar dentro de la estructura institucional, los niveles en los cuales se realizó el diagnóstico. Por otra parte, debe solicitar datos oficiales sobre el presupuesto destinado a la capacitación y lo ejecutado, así como estudios sobre la evaluación de los resultados de las capacitaciones realizadas.

GD_2_1	Los planes de capacitación y formación están alineados a los objetivos estratégicos de la institución, el contenido de los mismos se basa en diagnósticos fiables de las necesidades de formación e incluyen el enfoque de género y no discriminación. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Se realizan sobre la base de diagnósticos fiables que se obtienen del análisis de las necesidades de todas las áreas de la organización, en todos los niveles jerárquicos en función a las capacidades requeridas. El resultado del análisis se contrasta con los objetivos estratégicos para determinar las prioridades de acuerdo a los recursos disponibles, e incluyen actividades específicas de formación para la adopción de políticas de género y no discriminación.</i>	3
	<i>Se analizan las necesidades de todas las áreas, en todos los niveles jerárquicos, en función a las capacidades requeridas. El diagnóstico es fiable, incluye el enfoque de género y no discriminación, pero no se contrasta con los objetivos estratégicos de la organización.</i>	2
	<i>Se realiza un relevamiento con los responsables de áreas sobre las necesidades de formación existentes pero no se analizan las capacidades requeridas ni se vincula el diagnóstico al plan estratégico de la institución, o bien no incluye el enfoque de género y no discriminación.</i>	1
	<i>No se cuenta con planes de capacitación. Las actividades de formación se realizan de manera reactiva y obedecen a demandas puntuales que no siempre están acordes a los objetivos institucionales.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma (Reyes Pinto, 2000).

La fiabilidad del diagnóstico de necesidades aumenta en la medida que la Unidad de Recursos Humanos incorpora información de otras áreas y de todos los niveles jerárquicos de la Institución.

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar los instrumentos de detección de necesidades de capacitación y el análisis derivado del mismo. Asimismo, verificar dicha detección, considerando otros insumos, como por ejemplo, los resultados de las evaluaciones de desempeño, los objetivos institucionales, entre otros.

GD_2_2	La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La evaluación integra varios niveles, entre ellos, la evaluación de la reacción, del aprendizaje, la transferencia y de los resultados obtenidos.</i>	3
	<i>Contempla sólo los niveles de reacción y aprendizaje.</i>	2
	<i>Atiende sólo el nivel reactivo.</i>	1
	<i>No contempla ningún tipo de evaluación.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Sobre los diferentes niveles de evaluación posibles, según Kirkpatrick (1983), es conveniente distinguir los siguientes:

- 1) La evaluación de la reacción de los /as participantes, el grado de satisfacción que manifiestan hacia la formación recibida.
- 2) La evaluación del aprendizaje, en qué medida la formación ha conseguido sus objetivos pedagógicos de adquisición de conocimientos, habilidades y /o actitudes.
- 3) La evaluación de la transferencia, si lo aprendido en la formación se aplica posteriormente en el puesto de trabajo.
- 4) La evaluación de resultados, las consecuencias de la formación, o en otras palabras, el impacto que dicha formación ha tenido en la mejora de resultados organizacionales.

De este modo, se podría entender que un programa de formación es efectivo cuando los participantes están satisfechos con la formación recibida (nivel 1), han aprendido el material (nivel 2), actúan de modo diferente en su trabajo (nivel 3) y se producen cambios positivos en la organización (nivel 4).

Fuentes de verificación:

Las evaluaciones realizadas, resultados de las mismas, ajustes a futuros programas de capacitación (en función a las evaluaciones realizadas), entre otros.



3

Dimensión 3: Gestión del Conocimiento (GD_3).

Esta dimensión se refiere a la importancia que la institución brinda a la Gestión del Conocimiento como un factor estratégico para el desarrollo de la organización.

El/la evaluador/a debe constatar la existencia de políticas que promueven y orientan la Gestión del conocimiento, como así mismo la existencia de mecanismos para evaluar los resultados de los esfuerzos realizados.

Deberá constatar así mismo, si en los diversos procesos de gestión de personas, la institución incentiva el intercambio de conocimientos tanto dentro como fuera de la organización y si para ello provee de los mecanismos y herramientas necesarias.

Finalmente, el/la evaluador/a debe investigar si la institución implementa estrategias de aprendizaje basadas en Internet así como redes y medios sociales para desarrollar las competencias de las personas.

GD_3_1	La formación contribuye al desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as contribuye a un aprendizaje colectivo que permite una organización interna eficiente para enfrentar problemas y responder con eficiencia a los mismos.</i>	3
	<i>La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as contribuye a un aprendizaje colectivo que permite una organización interna eficiente para enfrentar problemas aunque no siempre se pueda responder con eficiencia a los mismos.</i>	2
	<i>La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as contribuye a un aprendizaje colectivo que permite una organización interna pero no lo suficiente para enfrentar problemas y responder con eficiencia a los mismos.</i>	1
	<i>La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as no contribuye al aprendizaje colectivo ni resulta de utilidad para enfrentar los problemas institucionales.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar planes de capacitación, formación del personal, identificación de problemas institucionales pasados y el modo que éstos fueron solucionados.

GD_3_2	En la institución se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento y se proveen de los mecanismos y herramientas necesarias. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>En la institución se implementan de manera sistemática, prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento. En todos los procesos posibles se incorporan elementos que incentivan el intercambio de conocimientos tanto dentro como fuera de la organización. A este efecto, se proveen de los mecanismos y herramientas que se requieren.</i>	3
	<i>Se implementan de manera sistemática, prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento. En algunos procesos como la evaluación del rendimiento se incorporan elementos que incentivan el intercambio de conocimientos dentro y fuera de la organización pero no siempre se proveen de los mecanismos y herramientas.</i>	2
	<i>Se implementan de manera asistemática, prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento. En algunos procesos se incorporan elementos que incentivan el intercambio de conocimientos dentro de la organización pero no se proveen de los mecanismos y herramientas.</i>	1
	<i>No se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorezcan la gestión del conocimiento ni se incorporan elementos que incentiven el intercambio de conocimientos. Tampoco se provee de los mecanismos y herramientas que se requieren.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Se evalúa el modo en que la institución favorece a la Gestión del conocimiento vinculándola a todos los procesos de gestión de personas que lo permitan tales como la selección, inducción, promoción y evaluación del rendimiento, entre otros, buscando de este modo favorecer la práctica de intercambio de conocimientos tanto dentro como fuera de la organización. También se analiza si la organización provee de los mecanismos y herramientas que se necesitan, tales como las capacitaciones sobre el tema, la instalación y desarrollo de redes internas, bibliotecas físicas y virtuales, la disponibilidad de tecnología apropiada, etc.

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar los documentos que avalan el modo en que la institución incentiva el intercambio de conocimientos a través de diversas prácticas en los procesos de gestión de personas y evaluar la efectividad de las mismas.



7. SUBSISTEMA: Gestión de las Relaciones Humanas (GH)

Este subsistema se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la institución y las personas que trabajan en ella, en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva. Esta dimensión se alcanza cuando el interlocutor de la dirección no es el servidor/a público/a individual, ni tampoco una unidad organizativa o grupo de trabajo específico, como ocurre en las relaciones ordinarias de trabajo, sino la totalidad del personal. O bien, uno o varios grupos de personas vinculadas entre sí por identidades laborales o profesionales más o menos genéricas, pero que trascienden normalmente un ámbito funcional específico de trabajo.

Relaciones con otros subsistemas

La Gestión de las Relaciones Humanas se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la Gestión de Personas. De hecho, las relaciones colectivas que constituyen su objeto, pueden desarrollarse en el marco de cualesquiera otras áreas de la gestión de las personas. Precisamente, el hecho que los contenidos temáticos de las relaciones colectivas, en un sistema dado de gestión de personas, afecten a unas materias de personal con preferencia a otras - a las retribuciones, por ejemplo, con preferencia a las políticas de plantillas -, constituirá un elemento cualificador del modelo de relaciones colectivas, que sería interesante que el trabajo de diagnóstico contraste y analice.

Dimensiones

-  **1** Gestión del clima (GH_1).
-  **2** Gestión de las relaciones laborales (GH_2).
-  **3** Gestión de salud, bienestar y seguridad laboral (GH_3).

Consideraciones específicas para el/la evaluador/a:

Al observar la gestión del clima organizacional es conveniente focalizar la atención en las políticas y prácticas de comunicación, así como otras políticas de personal que estén orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los/as servidores/as públicos/as. Con respecto al ámbito de la comunicación, cabe advertir que la percepción de déficit en materia de comunicación interna es común a la mayor parte de las instituciones. Las personas pueden describir con palabras similares situaciones muy diferentes. Es imprescindible, por tanto, cuando se analiza este campo, intentar contrastar las opiniones con el mayor número posible de datos objetivos.

En relación a la gestión de las relaciones laborales, es conveniente observar cómo se realizan las negociaciones sobre las condiciones de trabajo y asignaciones salariales, sobre todo si existieran negociaciones colectivas; así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que representan a servidores/as públicos/as o a grupos de éstos/as. Al respecto, cabe advertir que en la esfera pública, las relaciones laborales manifiestan una considerable reactividad: se piensa en ellas sólo cuando se producen reivindicaciones o conflictos, dejando en general la iniciativa a los/as interlocutores representativos. Esta ausencia de estrategia laboral hace habitualmente a la dirección de las instituciones públicas particularmente vulnerable al conflicto, y proclive a la respuesta de corto plazo.

En cuanto a la gestión de las políticas sociales, es conveniente observar en particular la política de salud laboral así como el conjunto de políticas y prácticas cuyo objetivo sea facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados dentro el colectivo de servidores/as públicos/as.

Esta dimensión, también se refiere a la existencia de canales formales de comunicación que permiten el acceso a información de manera ágil, oportuna, fiable e inclusiva.

El/la evaluador/a debe constatar la existencia de políticas y programas de comunicación interna así como evidencias de los canales de comunicación utilizados.

El/la evaluador/a debe constatar la existencia de programas de clima organizacional, así como los registros de que fueron aplicados, analizados, y además actuados en consecuencia paliando los déficit encontrados. También, debe constatar la existencia de políticas, programas y canales de comunicación. Debe constatar la existencia de contratos colectivos; reunirse, además, con las organizaciones sindicales legalmente constituidas. Finalmente, debe verificar la existencia de políticas de higiene y seguridad laboral, calidad de vida, así como también los mecanismos de administración de quejas.

**1**

Dimensión 1: Gestión del clima (GH_1).

La **gestión del clima organizacional** es la que se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables. Las evaluaciones de clima son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas y prácticas de gestión de personas.

Litwin y Stringer (1968:66) definen el clima como la suma de las percepciones de los individuos que trabajan en una organización. Este estado de ánimo colectivo o percepción global compartida tiene repercusiones en la conducta de los/as servidores/as públicos/as, interesa por tanto a la gestión de personas.

El clima organizacional se mide ordinariamente mediante cuestionarios que evalúan las percepciones de los/as servidores/as públicos/as, tomando como base un conjunto de dimensiones. La medición del clima sirve para mejorar las políticas y prácticas de gestión de personas relacionadas con las áreas que se evidencian deficitarias.

Weinert (1985:176) reconoce en el clima organizacional cinco componentes o dimensiones principales, que constituyen el denominador común de los diferentes instrumentos de medición propuestos:

- a) la autonomía individual o libertad de los individuos para decidir por sí mismos sobre su trabajo;
- b) el grado en que se han elaborado y fijado con claridad los métodos y objetivos, y en el que el superior los da a conocer;
- c) el sistema de recompensa y retribución y el grado en que presenta una relación clara con el rendimiento producido y percibido;
- d) la atención, apoyo, interés y calidez que muestran los/as superiores hacia los/as subordinados/as; y,
- e) la cooperación y capacidad para resolver conflictos.

Como puede observarse, se trata de elementos que afectan en buena medida a las relaciones verticales (superiores - subordinados), y resultan por ello particularmente susceptibles de ser contemplados e incorporados por las políticas y prácticas organizativas de gestión de las personas.

GH_1_1	La institución se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con un programa fiable de clima organizacional que responde a la estrategia institucional y es aplicado de manera sistemática, conforme a un cronograma preestablecido.</i>	3
	<i>La institución cuenta con un programa de clima organizacional que responde a la estrategia institucional, cuenta con un cronograma, pero no es aplicado sistemáticamente.</i>	2
	<i>La institución cuenta con un programa de clima organizacional, no constatándose el uso de instrumentos fiables. El mismo no responde a la estrategia institucional y es aplicado de manera muy poco frecuente.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con un programa de clima organizacional.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El método: representa la estrategia concreta e integral del trabajo para el análisis de un problema o cuestión, coherente con la definición teórica del mismo y con los objetivos de la investigación.

Es el medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos.

La técnica: se entiende como el conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación.

El instrumento: es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información: formularios, pruebas psicológicas, escalas de opinión y actitudes, listas u hojas de control, entre otros (Pineda, 1994).

Fuentes de verificación

El/a evaluador/a debe constatar la existencia de métodos, técnicas e instrumentos de medición del clima. Asimismo, solicitar el registro de los datos relevados.

También, debe solicitar el programa de clima organizacional, donde debe verificar la existencia de los cronogramas y los registros de las mediciones que se realizaron. Debe además verificar la correspondencia ente lo establecido en el cronograma y lo ejecutado. Será importante que el/a evaluador/a se reúna con los/as servidores/as públicos/as organizados/as formalmente.

GH_1_2	<p>La institución dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a construir y fortalecer el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los/as servidores/as públicos/as para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Se constata que:</p>	Escala
<p>Descripción de los valores de la escala</p>	<p><i>La institución cuenta con canales formales de comunicación de doble vía que contemplan recursos impresos y electrónicos que permiten que la información llegue, de manera efectiva y oportuna, de los niveles de dirección a los demás niveles y viceversa.</i></p>	3
	<p><i>Cuenta con canales formales de comunicación unidireccionales que contemplan recursos impresos y electrónicos que permiten que la información llegue, de manera efectiva y oportuna, desde los niveles de dirección a los demás niveles pero no a la inversa.</i></p>	2
	<p><i>Cuenta con canales formales de comunicación unidireccionales que contemplan solo recursos impresos y permiten que la comunicación llegue desde los niveles de dirección a los demás niveles pero de manera poco efectiva. Prolifera la comunicación informal.</i></p>	1
	<p><i>No existen canales formales de comunicación o son muy precarios y poco efectivos. Prevalece la comunicación informal.</i></p>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El plan de comunicación institucional, revisión de los medios de comunicación interna, contenido de estos, evaluaciones de los mismos, entrevistas a informantes calificados.



2

Dimensión 2: Gestión de las Relaciones Laborales (GH_2).

La gestión de las relaciones laborales, incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, allí donde éstas forman parte de las prácticas de personal establecidas, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la institución y los interlocutores sociales - sindicatos, gremios, asociaciones, etc. - que representan a los/as servidores/as públicos/as o a grupos de los/as mismos/as. Las relaciones laborales se extenderán a los órganos representativos de base electiva, en los contextos institucionales en los que estos existan.

Esta dimensión incluye factores que permiten detectar la autonomía de la que disponen los/as servidores/as públicos/as para organizarse en defensa de intereses comunes, así como su grado de participación en decisiones trascendentales de la propia institución.

GH_2_1	La institución no influencia de ninguna forma en la autonomía de los sindicatos. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>No hay acciones de ningún tipo tendientes a interferir la autonomía.</i>	3
	<i>Las acciones son muy esporádicas o poco organizadas que no interfieren prácticamente en la autonomía.</i>	2
	<i>Se constatan influencias en el manejo de los sindicatos.</i>	1
	<i>Se constata la influencia con acciones muy sistemáticas por parte de los responsables de la institución.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Medios o acciones para interferir e influenciar en la autonomía de los sindicatos: aportes para financiamiento al sindicato, permitir el acceso al local de la institución sólo a algunos sindicatos, apoyar a una directiva cuando existe división en el sindicato, apoyar un sindicato paralelo u otras acciones orientadas al mismo objetivo.

Fuentes de verificación

Revisión del legajo del personal sindicalizado para constatar frecuencia de traslados o sanciones, y sus causas.

Entrevistas con informantes calificados, tales como representantes de los sindicatos y del área de gestión de personas.

GH_2_2	La institución cuenta con mecanismos y prácticas eficaces que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con mecanismos y prácticas eficaces que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as.</i>	3
	<i>La institución cuenta con mecanismos y prácticas que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as, aunque no siempre resultan eficaces.</i>	2
	<i>La institución cuenta con mecanismos y prácticas de diálogo y negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as pero son poco utilizados.</i>	1
	<i>La institución no cuenta con mecanismos y prácticas que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Para medir este punto crítico, es importante realizar las preguntas tanto a los representantes del área de gestión de personas como a dirigentes sindicales involucrados en las negociaciones con la institución.

Fuentes de verificación

Revisión de los mecanismos y prácticas de negociación, canales institucionales para aplicar los mismos, documentos de resolución de conflictos o negociaciones con los/as servidores/as públicos/as, memorando de acuerdos logrados, etc.



3

Dimensión 3: Gestión de salud, bienestar y seguridad laboral (GH_3).

El tópico general de salud y seguridad del/la servidor/a público/a incluye una variedad de temas que al principio parecen tener una relación tenue entre los dos. El trabajo típico del/la administrador/a del personal de una oficina pública puede involucrar programas en alguna o todas las áreas siguientes: prevención de accidentes, cumplimiento con las regulaciones de seguridad y salud del trabajo, beneficios de salud, ayuda para dejar de fumar, control de la tensión, análisis de sangre para detectar drogas, entrenamiento sobre el Sida y otras enfermedades mortales, violencia en el trabajo y programas de asistencia para el/la servidor/a público/a. Estos temas de salud y seguridad se vinculan unos con otros porque tienen funciones y valores fundamentales (Klingner, 2002).

Este tema se relaciona con el desarrollo, porque cada vez hay mayor evidencia que los/as servidores/las públicas/as que tienen buena salud son más productivos que los que no la tienen. La prevención se hace necesaria para reducir el costo de perder tiempo por enfermedades que se pueden prevenir (Klingner, 2002).

Esta dimensión integra el conjunto de políticas y prácticas referido a la salud ocupacional, el bienestar integral y la seguridad laboral, que debe estar conforme a la legislación vigente.

El/la evaluador/a debe conocer profundamente la legislación con respecto mencionados en esta dimensión. Además, verificar la existencia y aplicación de políticas y prácticas relativas al mismo.

GH_2_2	La institución cuenta con políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral, así como efectivos mecanismos de intervención ante accidentes. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La institución cuenta con políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral, así como efectivos mecanismos de intervención ante accidentes.</i>	3
	<i>La institución cuenta con políticas y programas efectivos y formalizados a través de procedimientos ante hechos de accidentes, seguridad e higiene laboral.</i>	2
	<i>Se constata que la institución dispone de mecanismos de control ante situaciones de accidentes, seguridad e higiene laboral pero no los tiene formalizados.</i>	1
	<i>Se constata que la institución no dispone de los mecanismos básicos de seguridad e higiene laboral.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe constatar la existencia de políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral. Es conveniente que se verifique en las instalaciones las salidas de emergencia, la existencia de extintores; si se toman en cuenta los principios ergonómicos, entre otros. (De ser posible las medidas deben ser guiadas por especialistas en el tema.)

GH_3_2	<p>La institución cuenta con un reglamento interno y protocolo de intervención para prevenir y sancionar el acoso sexual y laboral y otras prácticas que atenten contra la dignidad y bienestar integral de las personas.</p> <p>Se constata:</p>	Escala
<p>Descripción de los valores de la escala</p>	<p><i>La institución evalúa la aplicación del reglamento interno y demuestra los avances en prevención y los registros de sanción y penalización, derivados a instancias correspondientes si fuera el caso.</i></p>	3
	<p><i>La institución aplica el reglamento interno para la prevención como para la sanción de cualquier tipo de acoso a través de instancias especializadas (oficina y responsables asignados).</i></p>	2
	<p><i>La institución cuenta con un reglamento interno que incluye los mecanismos a utilizar, tanto para la prevención como para la sanción de cualquier tipo de acoso.</i></p>	1
	<p><i>La institución no cuenta con reglamento ni protocolo sobre prevención de acoso.</i></p>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar y tener evidencia de los mecanismos de canalización de las denuncias, así como de la aplicación de medidas correctivas, luego del proceso investigativo correspondiente. Además, debe verificar los expedientes respectivos. (Recomendaría que la institución cuente con especialistas certificados en atención de caso de acoso laboral y sexual u otros tipos de violencia contra la dignidad).



8. SUBSISTEMA: Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP)

El subsistema Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP) analiza el grado o nivel en que el proceso de toma de decisiones está basado en la independencia de criterios de los responsables del área de gestión de personas, así como la coherencia de su diseño y estructura para responder a las demandas y objetivos de la institución.

Explora el nivel de profesionalización de las personas que llevan adelante el área; también, la existencia de sistemas de medición del impacto de valor agregado de dicha área para la institución.

Dimensiones

**1**

Rol estratégico del Área de Gestión de Personas (OGP_1).

**2**

Condiciones materiales para el desarrollo de Políticas de Gestión de Personas (OGP_2).

**3**

Diseño estructural y contribución del Área de Gestión de Personas (OGP_3).

**1**

Dimensión 3: Rol estratégico del Área de Gestión de Personas (OGP_1).

La presente dimensión se refiere a la verificación del grado de autonomía, por un lado, de los responsables del Área de Gestión de Personas en la toma de decisiones concernientes a su rol; y por el otro, a la centralización / descentralización de las responsabilidades en materia de gestión de personas. Analiza además si la ubicación del área en la estructura jerárquica institucional favorece su efectiva contribución con la institución.

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Debe solicitar el organigrama institucional formalmente aprobado e identificar la posición del Área de Gestión de Personas; pero además, constatar la fidelidad entre lo formal y la posición real. Igualmente debe solicitar el manual de funciones y atribuciones del área y evaluar su aplicación en la práctica.

Debe entrevistar a los máximos responsables del área para indagar las consideraciones de los mismos sobre el grado de autonomía que tienen y la centralización / descentralización en la toma de decisiones.

OGP_1_1	La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita su autonomía para desarrollar sus roles y responsabilidades Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita su autonomía para desarrollar sus roles y responsabilidades.</i>	3
	<i>La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita el desarrollo de sus roles y responsabilidades, pero con algunas limitaciones de autonomía.</i>	2
	<i>La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas no es la adecuada para desarrollar sus roles y responsabilidades, y cuenta con excesivas limitaciones de autonomía.</i>	1
	<i>La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas no facilita el desarrollo de sus roles y responsabilidades, y carece totalmente de autonomía.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar el organigrama institucional y del área de gestión de personas, además del manual de funciones y atribuciones y analizar con los responsables del área si tales evidencias formales se practican efectivamente, focalizando su atención en el grado de autonomía con el que cuentan los/as responsables con respecto a toma de decisiones.

OGP_1_2	El Área de Gestión de Personas desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la Institución Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>El Área de Gestión de Personas desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la institución.</i>	3
	<i>El Área de Gestión de Personas posee formalmente un rol estratégico, lo desarrolla de manera básica, su rol principal es operativo.</i>	2
	<i>El Área de Gestión de Personas posee formalmente un rol estratégico, pero no lo desarrolla, su rol principal es operativo.</i>	1
	<i>El Área de Gestión de Personas no posee formalmente un rol estratégico, su rol es meramente operativo.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar el plan de gestión de personas e indagar acerca de las reales funciones que realiza en la institución. Será de mucha ayuda saber la posición del área en el organigrama de la institución y las funciones que cumple en la realidad cotejando con lo establecido en el plan estratégico.



2

Dimensión 2: Condiciones materiales para el desarrollo de Políticas de Gestión de Personas (OGP_2).

Evalúa el equilibrio entre la demanda institucional en cuanto a prácticas de gestión de personas y el soporte tecnológico y la cantidad y calidad de las personas que conforman el área.

Además se focaliza en la constatación de la formación y experiencia de las personas que componen el área en cuestión, así como la actualización que reciben para asegurar el desarrollo de las competencias de dichas personas.

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Debe solicitar el organigrama formal del Área de Gestión de Personas, diagnosticar la coherencia entre el diseño estructural y las demandas estratégicas de la institución. Debe solicitar además, el mapa de procesos del área, constatar el periodo de revisión, cómo fue realizado, y finalmente analizar los productos resultantes.

El/la evaluador/a, también debe solicitar los legajos correspondientes de las personas del área, solicitando las constancias académicas y profesionales respectivas. Debe cotejar los perfiles de los cargos con los perfiles de los ocupantes.

Además, debe constatar la existencia de un plan de actualización profesional diseñado para los mismos.

OGP_2_1	El área de Gestión de Personas cuenta con el soporte tecnológico adecuado conforme a las necesidades institucionales. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>El área de Gestión de Personas cuenta con todo el soporte tecnológico necesario para cubrir las necesidades institucionales.</i>	3
	<i>El soporte tecnológico con que cuenta el área permite cubrir las necesidades institucionales en gran medida.</i>	2
	<i>El área cuenta con un soporte tecnológico básico que permite cubrir parcialmente las necesidades institucionales.</i>	1
	<i>El soporte tecnológico con que cuenta el área es mínimo e insuficiente para cubrir las necesidades institucionales.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar acceder a la información que describe qué tipo de soporte tecnológico recibe el área, verificar si el mismo es adecuado a los requerimientos del área, si se evitan excesivos trabajos manuales, si la infraestructura informática es adecuada, etc.

OGP_2_2	Las personas que componen el Área de Gestión de Personas tienen el perfil técnico requerido y son capacitadas continuamente de modo a responder a las necesidades de desarrollo, innovación y complejización que la institución y el entorno exigen. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Las personas que componen el AGP tienen el perfil técnico requerido y son capacitadas continuamente de modo a responder a las necesidades de desarrollo, innovación y complejización que la institución y el entorno exigen.</i>	3
	<i>Las personas que componen el AGP no cuentan con el perfil adecuado para el cargo, sin embargo se tiene un plan de capacitación sistemático e incentivos que permitirá reducir la brecha en el corto o mediano plazo y permite responder parcialmente a las necesidades de la institución y a las demandas del entorno.</i>	2
	<i>Las personas que componen el AGP cuentan con el perfil adecuado para el cargo pero no son capacitadas de manera sistemática para responder a las necesidades, planes y objetivos institucionales.</i>	1
	<i>Las personas que componen el AGP no cuentan con el perfil técnico adecuado ni se establece un plan de capacitación sistemático alineado a las necesidades del área.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar los legajos de los/as integrantes del sector, verificar el grado de actualización y validez de los/as mismos/as a través de entrevistas con ellos/as y solicitar documentos respaldatorios en los casos en que los/as mismos/as manifiesten haber realizado otras capacitaciones.

Igualmente debe confrontar lo analizado a través de los legajos y entrevistas con los perfiles de los/as ocupantes y evaluar discrepancias si las hubiere.

**3****Dimensión 3: Diseño estructural y contribución del Área de Gestión de Personas (OGP_3).**

La presente dimensión, por una parte coteja el diseño de la estructura con la estrategia institucional; por otra, analiza los procesos internos del área, su consistencia técnica, su trazabilidad, su actualización y el porte de los productos por ellos generados.

Esta dimensión, evalúa la existencia de un sistema de medición de la contribución del área a la institución, y el rol que le toca desempeñar desde dos perspectivas: mayor peso en lo estratégico o en lo operativo. Además de indagar cómo se visibilizan los aportes del área también se buscará identificar en qué medida los servicios producidos por el área de Gestión de Personas son percibidos por el resto de la institución como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes.

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/la evaluador/a debe solicitar los legajos correspondientes de las personas del área, solicitando las constancias académicas y profesionales respectivas. Debe cotejar los perfiles de los cargos con los perfiles de los ocupantes.

Además, debe constatar la existencia de un plan de actualización profesional diseñado para los mismos.

OGP_3_1	Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, son revisados periódicamente y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas de la institución. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, son revisados periódicamente y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas de la institución.</i>	3
	<i>Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, aunque no cuentan con una periodicidad de revisión, y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas actuales de la institución.</i>	2
	<i>Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, no son revisados periódicamente y los productos que arrojan no satisfacen las demandas institucionales.</i>	1
	<i>Los procesos son básicos y elementales, no responden a criterios técnicos y su trazabilidad es nula.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe solicitar el mapa de procesos internos del área, verificar cómo fueron diseñados, qué productos arrojan. Verificar si los mismos son revisados periódicamente.

Asimismo, debe realizar entrevistas a clientes internos de modo a evaluar el grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios que ofrece el área.

OGP_3_2	Los clientes internos del Área de Gestión de Personas consideran que el mismo aporta valor a la efectividad institucional. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	<i>Los/as usuarios/as a quienes presta servicios el área de Gestión de Personas, consideran que la misma aporta valor de manera substancial y contribuye significativamente a la efectividad institucional.</i>	3
	<i>Los/as usuarios/as consideran que el área de Gestión de Personas aporta valor y contribuye en alguna medida a la efectividad institucional.</i>	2
	<i>Consideran que el aporte del área es bajo y contribuye poco a la efectividad institucional.</i>	1
	<i>Consideran que no agrega valor ni contribuye en modo alguno a la efectividad institucional.</i>	0

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Fuentes de verificación

El/la evaluador/a debe realizar entrevistas con directivos/as de otros sectores de modo a conocer la percepción de los/as mismos/as con respecto al grado de valor que agrega el área a la institución.

Bibliografía

- Ballesteros, Ramón. La psicología aplicada a la empresa 1. Editorial CEAC. España, 1982.
- Berrocal, F. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Segunda Edición. Editorial Universitaria. Ramón Areces. España, 2005.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Octava edición, Mc Graw Hill. Colombia, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editorial Campus. São Paulo, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 2002.
- Kirkpatrick, Donald. Four steps to measuring training effectiveness. Personnel Administrator. 28 (11): 19-25, 1983.
- Klingner, Donald E. Administración de personal del sector público. 12ª edición. Mc Graw Hill México, 2002.
- Ley 1.626/00 de la Función Pública
- Longo, Francisco. Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. ESADE. Instituto de Dirección y Gestión pública. Barcelona, abril 2002.
- Muchinsky, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. Editorial Thompson - Learning. México, 2002.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). Gestión del desempeño basado en competencias. Guía para Gerentes. OPS –Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la OMS. Washington, D.C., 2000.
- Pineda, Elia Beatriz, et al. Metodología de la investigación. 2ª edición. OPS/OMS. EUA, 1994.
- Pinto, Roberto. Planificación estratégica de capacitación empresarial. Mc Graw Hill. México, 2000.
- Secretaría de la Función Pública. Resolución N° 150/2012, que establece el reglamento general del sistema de selección para el ingreso y promoción en la función pública.
- SFP/USAID/GEAM/CIRD. Índice de Gestión de Personas de la Función Pública. Asunción, Paraguay, 2011.
- Francisco Longo y Mercedes Iacoviello. Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Buenos Aires, Argentina, CLAD 2010.
- Strazza, Luciano. Programa de Apoyo al Servicio Civil. Asunción, Paraguay. SFP, 2013.

Anexos

Anexo I

Glosario

Análisis de puestos:	Pág. 39
Características del plan de carrera:	Pág. 41 y 42
Competencia	Pag. 18
Conocimiento de los resultados del trabajo:	Pág. 20
Descripción de cargos:	Pág. 17
Descripción de puestos:	Pág. 39
Diagnósticos de necesidades de capacitación:	Pág. 43
Diseño y Descripción de puestos de trabajo:	Pág. 16
Eficacia de políticas y mecanismos de compensación:	Pág. 38
Enriquecimiento del puesto:	Pág. 42
Equidad en la compensación:	Pág. 35
Equidad salarial:	Pág. 39
Estrategia de compensación:	Pág. 35
Factores de análisis:	Pág. 39
Gestión de formación:	Pág. 43
Gestión de la incorporación previa al acceso:	Pág. 22
Gestión de la movilidad:	Pág. 24
Gestión de la vinculación y seguimiento interno:	Pág. 23 y 24
Gestión de las relaciones laborales:	Pág. 50
Gestión del clima organizacional:	Pág. 48
Gestión del conocimiento	Pág. 45
Igualdad:	Pág. 27
Incorporación previa al acceso:	Pág. 22
Índice	Pág. 8
Inducción	Pág. 23

Información cualitativa:	Pág. 10
Información cuantitativa:	Pág. 10
Instrumento:	Pág. 49
Justicia de procedimiento:	Pág. 26
Justicia distributiva:	Pág. 26
Justicia organizacional:	Pág. 26
Lineamientos de la planificación estratégica:	Pág. 12
Mérito:	Pág. 27
Método:	Pág. 49
Movilidad funcional:	Pág. 24
Movilidad geográfica:	Pág. 24
Niveles de evaluación:	Pág. 44
Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo:	Pág. 20
Percepción del significado del trabajo:	Pág. 20
Perfil de competencias:	Pág. 18
Plan de carrera:	Pág. 41 y 42
Políticas de formación:	Pág. 40
Políticas de promoción y carrera:	Pág. 40
Previsibilidad en la incorporación:	Pág. 24
Programa de inducción:	Pág. 24
Punto clave	Pág. 7
Reclutamiento:	Pág. 22
Selección:	Pág. 22
Sistema y Subsistema:	Pág. 6
Técnica:	Pág. 49
Valoración de puestos:	Pág. 39
Verificación física:	Pág. 11
Verificación lógica:	Pág. 11

Anexo II

ÍNDICES PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAS (SGP) DEL ÁMBITO PÚBLICO A NIVEL INSTITUCIONAL

Definición de índices

El diagnóstico institucional de cada Sistema de Gestión de Personas (SGP) se concentrará en cinco índices que miden diferentes aspectos de la calidad esperada de un sistema de esta naturaleza, tal como se describen a continuación:

- a) Eficiencia (E):** grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el SGP, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia.
- b) Mérito (M):** es decir, el grado en que el SGP incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a la institución de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.
- c) Consistencia Estructural (CE):** esto es, la solidez, integración sistémica e interacción efectiva entre las distintas prácticas que conforman el SGP en la institución.
- d) Capacidad Funcional (CF):** que es la capacidad del SGP para influir eficazmente en el comportamiento de los /as servidores /as públicos /as, induciendo conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los wservicios públicos.
- e) Capacidad Integradora,** es decir, la eficacia con que el SGP parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, personal y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

Los índices, serán construidos mediante el análisis de Puntos Clave, siguiendo el orden de los subsistemas de la Gestión de Personas, tal como se describen en el manual. En el apartado 3 de este mismo anexo se indican los Puntos Clave relacionados con cada índice, identificándolos mediante el número con el que aparecen en el Anexo III.

Obtención de los índices

La asignación de un valor a los índices indicados se realizará de acuerdo a las instrucciones que se desarrollan en la presente guía, la cual presenta el siguiente contenido:

- 1.- Cálculo de índices
- 2.- Índice integrado
- 3.- Composición de índices
- 4.- Cálculo de subsistemas y dimensiones

1. Cálculo de índices

Para el cálculo de los índices como medidas de calidad de los sistemas de servicio civil en las instituciones públicas, se realiza la relativización proporcional de las puntuaciones asignadas a los puntos clave seleccionados para cada índice, cuyo detalle podrá observarse en el anexo III.

A partir de la puntuación obtenida y en base a la escala se realiza el traslado de la escala en cada punto clave de la siguiente forma:

Nº	Punto Clave	Subsistema	Valor Máx. Posible VMP	Valor de evaluación	Valor del Índice
					<i>Valor de evaluación / Valor máximo</i>
2	18	GE	3	2	0,67

En tanto que el valor final del índice se obtendrá del promedio simple de los valores relativos de cada punto clave, de la siguiente forma.

Nº	Punto Clave	Subsistema	Valor Máx. Posible VMP	Valor de evaluación	Valor del Índice
1	5	PGP	3	0	0,00
2	18	GE	3	2	0,67
3	23	GR	3	1	0,33
4	28	GC	3	0	0,00
5	29	GC	3	0	0,00
6	34	GD	3	1	0,33
7	35	GD	3	1	0,33
8	36	GD	3	0	0,00
9	49	OGP	3	1	0,33
9					0,22 (promedio columna)

$$\sum \text{Valor relativo de puntos clave} / \text{cantidad de puntos claves}$$

El índice se representará en escala de 0 a 1 como se observa en el ejemplo como en porcentaje.

2. Índice integrado

El valor del promedio simple entre los diferentes índices, según se expresa en el ejemplo:

EFICIENCIA (E)	0,22	22,2%
MERITO (M)	0,27	27,3%
CONSISTENCIA ESTRUCTURAL (CE)	0,24	24,1%
CAPACIDAD FUNCIONAL (CF)	0,31	30,8%
CAPACIDAD INTEGRADORA (CI)	0,27	26,7%
INDICE AGREGADO	0,26 (promedio columna)	26,2% (promedio columna)

$$\Sigma \text{ Valor de los índices} / \text{cantidad de índices}$$

3. Composición de los Índices

Índices	Puntos Clave
EFICIENCIA (E) (9)	5, 18, 23, 28, 29, 34, 35, 36, 49
MERITO (M) (11)	2, 7, 10, 12, 13, 17, 22, 24, 26, 32, 47
CONSISTENCIA ESTRUCTURAL (CE) (18)	1, 2, 3, 4, 8, 21, 22, 25, 30, 33, 36, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49
CAPACIDAD FUNCIONAL (CF) (26)	2, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 31, 32, 35, 42, 44, 48
CAPACIDAD INTEGRADORA (CI) (10)	20, 21, 27, 28, 37, 38, 39, 40, 41, 42

4. Cálculo de subsistemas y dimensiones

Para el cálculo de estos indicadores se procede de la misma forma que los índices, cada nivel de agregación será el promedio simple de los valores de los niveles de desagregación menores que lo integran, es decir:

El valor del subsistema: será el promedio simple de las dimensiones que lo integran:

SUB SISTEMA	DIMENSION		RESULTADO	
PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	1	Condiciones del proceso de planificación (PGP_1)	0,500	50,0%
	2	Relevancia del proceso de planificación (PGP_2)	0,167	16,7%
	3	Eficacia de la planificación (PGP_3)	0,167	16,7%
	Valor del sistema		0,278	27,8%

$$\text{Valor de subsistema} = \Sigma \text{ Valor de las dimensiones} / \text{cantidad de dimensiones}$$

El valor de la dimensión, será el promedio simple de los puntos clave que la integran:

Dimensión: Eficacia de la Planificación (PGP_3) Puntos claves:				
5 No existe en general, excedente o déficit de personal significativo. Se constata que:	E	0	16,7%	2
6 La Tecnificación de las dotaciones es la adecuada a un entorno de sociedad de conocimiento. Hay un peso significativo de trabajo cualificado en la composición de planillas. Se constata que:	CF	1		

$$\text{Valor de dimensión} = \frac{\sum \text{Valor de puntos clave}}{\text{cantidad de puntos clave}}$$

Anexo III.

Lista general de comprobación de puntos clave

Valoración de los subsistemas a través de sus dimensiones y puntos clave	Índice	Valoración 0 - 3	Porcentaje	No. de Puntos Clave por Dim
Subsistema 1: Planificación de la Gestión de Personas (PGP) (3 dimensiones y 6 puntos clave)				
Dimensión: Condiciones del proceso de planificación (PGP_1)				
Puntos Clave:				
1 Los sistemas de información sobre el personal permite un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH existentes y previsibles en el futuro. En los diferentes ámbitos organizativos y unidades. Se constata que:	CE	0	0 %	2
2 El proceso de planificación institucional de la gestión de personas es guiado por la aplicación del MECIP en su estándar de Desarrollo del Talento Humano	CE CF M	0		
Dimensión: Relevancia del proceso de Planificación (PGP_2)				
Puntos Clave:				
3 Las previsiones presupuestarias de la planificación de personal se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de la organización. El grado de adecuación entre unas y otras es ordinariamente alto. Se constata que:	CE	0	0 %	2
4 Las políticas, decisiones o practicas de personal, en cada una de las áreas de GRH. Obedece a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación que incluye la perspectiva de género (analiza brechas de segregación y define mecanismos para evitarla). Se constata que:	CE	0		
Dimensión: Eficacia de la Planificación (PGP_3)				
Puntos Clave:				
5 No existe en general, excedente o déficit de personal significativo. Se constata que:	E	0	0 %	2
6 La tecnificación de las dotaciones es la adecuada a un entorno de sociedad de conocimiento. Hay un peso significativo de trabajo cualificado en la composición de las plantillas. Se constata que:	CF	0		
Subsistema 2: Organización del Trabajo (3 dimensiones y 6 puntos clave)				
Dimensión: Diseño y descripción de los puestos de trabajo (OT_1)				
Puntos Clave:				
7 El diseño de los puestos obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a establecer un marco amplio, el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas. Se constata que:	CF M	0	0 %	2
8 La clasificación y jerarquización de los puestos responden a criterios racionales, técnicos y que responden a cada entorno organizativo. Se constata que:	CE	0		
Dimensión: Diseño de perfiles de competencias (OT_2).				
Puntos Clave:				
9 Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto. Se constata que:	CF	0	0 %	2
10 La descripción de los puestos de trabajo y los perfiles de competencias de los principales puestos no presentan contenidos discriminatorios de género ni de ninguna otra índole (edad, discapacidad) y se basan en estudios técnicos y diagnósticos previos. Se constata que:	CF M	0		

Dimensión: Calidad y Adaptabilidad de la Organización del Trabajo (OT_3)				
Puntos Clave:				
11 El diseño de los puestos y la estructura de responsabilidades permiten que el /la ocupante se vea valorado/a por su contribución a la institución. Se constatan:	CF	0	0 %	2
12 El diseño de los puestos y la definición de los perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias. Se constata que:	CF M	0		
Subsistema 3: Gestión del Empleo (3 dimensiones y 6 puntos clave)				
Dimensión: Gestión de la incorporación (GE_1)				
Puntos Clave:				
13 Los mecanismos de reclutamientos empleados aseguran la transparencia del proceso por medio de una amplia difusión de las convocatorias para la cobertura de los puestos vacantes en la organización. Se constata que:	CF M	0	0 %	2
14 La selección se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los/as ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos, los cuales incluyen enfoque de género y no discriminación y evitan cualquier tipo de segregación. Se constata que:	CF	0		
Dimensión: Gestión del seguimiento y mecanismos de movilidad interna (GE_2)				
Puntos Clave:				
15 Los mecanismos de inducción, reinducción y de desvinculación planificada permiten la transferencia de conocimiento y el compromiso con las políticas, planes y objetivos superiores de la institución. Se constata que:	CF	0	0 %	2
16 La institución cuenta con mecanismos efectivos de movilidad, funcional y /o geográfica que permiten responder con flexibilidad y rapidez a las necesidades de redistribución del personal. Se constata que:	CF	0		
Dimensión: Mérito y Legitimidad (GE_3)				
Puntos Clave:				
17 El mérito es considerado como un factor fundamental en los procesos de selección a la hora de decidir sobre la admisión y /o promoción de las personas. Para esto, la organización establece los mecanismos y procedimientos necesarios para evitar todo tipo de arbitrariedad y discrecionalidad (partidización, nepotismo, clientelismo y otros). Se constata que:	CF M	0	0 %	2
18 La institución cuenta con mecanismos adecuados y objetivamente comprobables para todos los tipos de desvinculación: cumplimiento del ciclo laboral, término de función, incapacidad manifiesta, bajo rendimiento u otros. Se constata que:	CF E	0		
Subsistema 4: Gestión del Rendimiento (3 dimensiones y 6 puntos clave)				
Dimensión: Planificación del rendimiento (GR_1)				
Puntos Clave:				
19 La dirección define pautas o estándares de rendimiento esperado de las personas acordes con las prioridades y estrategia de la organización. En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados. Se constata que:	CF	0	0 %	2
20 Los /as evaluadores /as y evaluados/as acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un período temporal determinado. Se constata que:	CF CI	0		

Dimensión: Evaluación del rendimiento (GR_2)					
Puntos Clave:					
21	A lo largo del ciclo de gestión, el /la evaluador /a sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario. Se constata que:	CE CF CI	0	0 %	2
22	Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas que participan en su aplicación. Se constata que:	CE CF M	0		
Dimensión: Eficacia de la evaluación del rendimiento (GR_3)					
Puntos Clave:					
23	Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados con fines de corrección de conductas y desarrollo, y no como elementos base para sanciones. Se constata que:	CF E	0	0 %	2
24	Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones variables, promociones, entre otros. Se constata que:	CF M	0		
Subsistema 5: Gestión de la Compensación (3 dimensiones y 6 puntos clave)					
Dimensión: Estrategias de compensación (GC_1)					
Puntos Clave:					
25	La organización incorpora en la Planificación estratégica de la institución / área, la compensación como un factor relevante y en función a esto, se establecen y aplican criterios de remuneración en el marco de lo establecido en las normas. Se constata que:	CE	0	0 %	2
26	El sistema de compensación responde a un proceso de diseño lógico vinculado a los objetivos de la Institución. Se constata que:	M	0		
Dimensión: Equidad en la compensación (GC_2)					
Puntos Clave:					
27	Las personas tienen, en general, la percepción que reciben de la organización compensaciones que están acordes con sus contribuciones. Se constata que:	CI	0	0 %	2
28	La institución cuenta con un sistema de compensación con perspectiva de género y de inclusión. Se constata que:	E CI	0		
Dimensión: Eficacia de las políticas de compensación (GC_3)					
Puntos Clave:					
29	Existen mecanismos de compensación alineados a las políticas y estrategias de la institución, y de gestión de personas, que están orientados a estimular el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias. Se constata que:	CF E	0	0 %	2
30	Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios técnicos preestablecidos. Se constata:	CE	0		
Subsistema 6: Gestión del Desarrollo (3 dimensiones y 6 puntos clave)					
Dimensión: Calidad del diseño de carrera (GD_1)					
Puntos Clave:					
31	Existe un plan de carrera con enfoque de género e inclusión, que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción, que están vinculados con el desarrollo de competencias de las personas. Se constata:	CF	0	0 %	2
32	La institución desarrolla otras alternativas además de las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o el enriquecimiento del puesto, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados. Se constata que la institución:	CF M	0		

Dimensión: Gestión de la formación (GD_2) Puntos Clave:					
33	Los planes de capacitación y formación están alineados a los objetivos estratégicos de la institución, el contenido de los mismos se basa en diagnósticos fiables de las necesidades de formación e incluyen el enfoque de género y no discriminación. Se constata que:	CE	0	0 %	2
34	La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Se constata que:	E	0		
Dimensión: Gestión del Conocimiento (GD_3) Puntos Clave:					
35	La formación contribuye al desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces. Se constata que:	CF E	0	0 %	2
36	En la institución se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento y se proveen de los mecanismos y herramientas necesarias. Se constata que:	CE E	0		
Subsistema 7: Gestión de las Relaciones Humanas (3 dimensiones y 6 puntos clave) Dimensión: Gestión del clima (GH_1) Puntos Clave:					
37	La institución se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables. Se constata que:	CI	0	0 %	2
38	La institución dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a construir y fortalecer el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los /as servidores /as públicos /as para el logro de los objetivos institucionales. Se constata que:	CI	0		
Dimensión: Gestión de las relaciones laborales (GH_2) Puntos Clave:					
39	La institución no influencia de ninguna forma en la autonomía de los sindicatos. Se constata que:	CI	0	0 %	2
40	La institución cuenta con mecanismos y prácticas eficaces que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores /as públicos /as. Se constata que:	CI	0		
Dimensión: Gestión de salud, bienestar y seguridad laboral (GH_3) Puntos Clave:					
41	La institución cuenta con políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral, así como efectivos mecanismos de intervención ante accidentes. Se constata que:	CI	0	0,00	2
42	La institución cuenta con un reglamento interno y protocolo de intervención para prevenir y sancionar el acoso sexual y laboral y otras prácticas que atentan contra la dignidad y bienestar integral de las personas. Se constata:	CF CI	0		

Subsistema 8: Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas (3 dimensiones y 7 puntos clave)				
Dimensión: Rol estratégico del Área de Gestión de Personas (OGP_1)				
Puntos Clave:				
43 La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita su autonomía para desarrollar sus roles y responsabilidades. Se constata que:	CE	0	0,00	2
44 El Área de Gestión de Personas desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la Institución. Se constata que:	CE CF	0		
Dimensión: Condiciones materiales para el desarrollo de Políticas de Gestión de Personas (OGP_2)				
Puntos Clave:				
45 El área de Gestión de Personas cuenta con el soporte tecnológico adecuado conforme a las necesidades institucionales. Se constata que:	CE	0	0,00	3
46 Las personas que componen el Área de Gestión de Personas tienen el perfil técnico requerido y son capacitadas continuamente de modo a responder a las necesidades de desarrollo, innovación y complejización que la institución y el entorno exigen. Se constata que:	CE	0		
47 El Área de Gestión de Personas cuenta con recursos específicos y particulares (materiales, técnicos, etc.) que le permita desarrollar una gestión con perspectiva de género y no discriminación, posibilitando la incorporación de dispositivos, protocolos, reglamentaciones y campañas de prevención, entre otros.	CE M	0		
Dimensión: Diseño estructural y contribución del Área de Gestión de Personas (OGP_3)				
Puntos Clave:				
48 Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, son revisados periódicamente y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas de la institución. Se constata que:	CE CF	0	0,00	2
49 Los clientes internos del Área de Gestión de Personas consideran que el mismo aporta valor a la efectividad institucional. Se constata que:	CD	0		
TOTAL: 24 dimensiones y 49 puntos clave				

REFERENCIAS:

- Eficiencia (E)
- Mérito (M)
- Consistencia estructural (CE)
- Capacidad funcional (CF)
- Capacidad Integradora (CI)

Anexo IV

ESQUEMA PARA ELABORAR EL INFORME DE RESULTADOS

- Institución medida:
- Dependiente de:
- Fecha de la medición:
- Evaluador/a:

RESUMEN EJECUTIVO

Debe mostrar un panorama general de los resultados de la medición teniendo en cuenta los ocho subsistemas. El resumen ejecutivo debe resaltar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión y las posibles consecuencias de estas últimas para la efectividad del mismo.

INTRODUCCIÓN

En esta sección se presentan los antecedentes de la medición, su alcance y el nivel de confiabilidad de los hallazgos, las limitaciones encontradas para realizar la evaluación y cualquier otro asunto esencial para poder comprender el contexto y las circunstancias en que se realizó la evaluación.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Esta sección describe:

- Un **análisis del marco legal general** que hace a la gestión de personas en las instituciones públicas,
- El **marco normativo** particular de la institución que fue medida;
- **Información básica sobre la institución:** misión, visión, objetivos, funciones, cantidad de servidores/as públicos/as, cantidad de contratados/as (distinguir tipos de función: técnica, administrativa; diferenciar cargos de confianza y de carrera), cantidad de personal en el área de gestión de personas; funciones y posición del área de gestión de personas dentro de la estructura jerárquica de la institución;
- El **esquema de gestión de personas** utilizado actualmente y su relación con los subsistemas empleados en la medición; los vínculos del sistema de gestión de personas con los mecanismos presupuestarios y de control; y e) Otros elementos de contexto que pueden ser relevantes.

ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS

En esta sección se expone los hallazgos de la medición con respecto a cada uno de subsistemas en función al grado de desarrollo de sus indicadores y puntos clave.

- **Planificación de Gestión de Personas**
 - Dimensiones 1/2/3
- **Organización del trabajo**

- Dimensiones 1/2/3
- **Gestión del empleo**
- Dimensiones 1/2/3
- **Gestión del rendimiento**
- Dimensiones 1/2/3
- **Gestión de la compensación**
- Dimensiones 1/2/3
- **Gestión del desarrollo**
- Dimensiones 1/2/3
- **Gestión de las relaciones humanas y sociales**
- Dimensiones 1/2/3
- **Organización y modalidad de funcionamiento de la gestión de personas**
- Dimensiones 1/2/3

INDICADORES

- a. Indicadores cuantitativos (ver ejemplos de indicadores al final del documento)
- b. Índices para la evaluación del sistema de gestión de personas: Eficiencia, Mérito, Capacidad Integradora, Consistencia Funcional, Consistencia Estructural.

CONCLUSIONES

- Análisis de las áreas causales
- Factores del contexto interno y del entorno
- Conclusiones principales de la medición

RECOMENDACIONES

En esta sección se expone, según los resultados de la medición, las principales mejoras que la institución puede encarar en cada subsistema.

- Planificación de Gestión de Personas
- Organización del trabajo
- Gestión del empleo
- Gestión del rendimiento
- Gestión de la compensación
- Gestión del desarrollo
- Gestión de las relaciones humanas y sociales
- Organización y modalidad de funcionamiento de la gestión de personas

Ejemplos de Indicadores Cuantitativos:

1. Número total de servidores/as públicos/as en la institución / total del funcionariado público.

I. Número total de servidores/as públicos /as de la institución	Nombrados /as	Contratados /as	
II. Población total de servidores/as públicos/as			
I/II			

2. Tasa de designaciones políticas

I. Cargos que prevén designación política en la institución		Cargos administrativos del nivel A (64) + artículo 9 Ley 1.626 y que fueran identificados por el tercer dígito de la categoría presupuestaria (256)
II. Total de cargos administrativos de la institución		
I/II		%

3. Gasto público total de la institución / Gasto de personal según el número total de servidores / as públicos /as de la institución

I. Gasto público total de la institución (en millones)		
II. Gasto de personal sobre número total de servidores/as públicos/as de la institución		
I / II (en guaraníes y en dólares)		

Ejemplo de Ficha técnica del informe

- **Fecha de finalización del informe**

Periodo / Fecha de realización de la medición:

- **Consultores /as**

- **Fuentes de obtención de la información**

- Documentos
- Entrevistas
- Normativa
- Sitios web consultados

• Abreviaturas	

Anexo V

FICHA TÉCNICA

La revisión y edición del Manual de Aplicación del IGP – 2da. Edición Actualizada ha sido posible gracias a la participación de las siguientes personas:

Equipo de la Secretaría de la Función Pública:

Humberto Rubén Peralta Beaufort	Ministro Secretario Ejecutivo
Brunilda Idalia Salomón Vera	Directora de Secretaría Privada
María Lorena Reguera Cubilla	Secretaria General
Sully Ramona Cabrera Arzamendia	Directora General de Gabinete
Carolina Gabriela Lebrón Paredes	Directora General de Asuntos Jurídicos
Zulma Dionisia Díaz Delgado	Directora General de Concursos
Rossana Magdalena Báez Jara	Directora General de Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay
Ana María Pujol González	Directora General de Asesoramiento Técnico a los OEE
Ángel Daniel Florentín Solís	Director General de Administración y Finanzas
Gloria Beatriz Benítez Jara	Directora General de Planificación y Monitoreo
Francisco Prisciliano Riveros Núñez	Director General de Tecnologías de la Información y Comunicación
Patrocinia Andrea Chamorro Orrego	Directora General de Comunicación Estratégica
Rossana María Gomez de la Fuente	Directora de Gestión y Desarrollo de las Personas
Shirley María Casignol Núñez	Directora de Auditoría Interna Institucional

Equipo consultor:

Equipo del Programa de Democracia y Gobernabilidad USAID - CEAMSO:

Fátima Andrada	Coordinadora Componente de Fortalecimiento Institucional
Mercedes Argaña	Consultora de Servicio Civil
Víctor Gómez	Consultor de Servicio Civil
Verónica Serafini	Consultora de Género

Equipo de MCS Grupo Consultor, contratado por el Programa de Democracia y Gobernabilidad USAID - CEAMSO:

Hugo Royg Aranda	Coordinación General
Miguel Lombardo	Coordinación General
Ariel Ros Gamarra	Coordinación Técnica
José Galeano Monti	Consultor Técnico
Marcelo Mancuello	Consultor Técnico
Norma Cáceres	Evaluador
Ignacio González	Evaluador
Elizabeth Sanabria	Evaluadora
Julio Recalde	Evaluador
Blanca Franco	Evaluadora
Laura Gómez Benítez	Evaluadora

En la revisión y primera edición del Manual del IGP han intervenido las siguientes personas:

Equipo de la Secretaría de la Función Pública: Giovanna Guggiari, Rossana Báez, María Eugenia Frers Martí y José Santander.

Equipo geAm: Carmen Romero, Mercedes Argaña, Alberto Ocampos, Nilda Cuevas y Sergio Tornadú.

Equipo USAID: Eduardo Bogado.

Equipo CIRD: Álvaro Caballero, Pilar Fontclara, Ariel Ros, Carolina Dohmen, Dimas Piris da Motta, Judith Paredes, Marcos Cáceres y Margarita Sanabria.



Apoyan:

