



ÍNDICE DE GESTIÓN DE PERSONAS

de la Función Pública

VERSIÓN ABREVIADA DEL MANUAL DEL IGP

Programa de Democracia
Sociedad Civil - Topuã Paraguay



Semillas
para la Democracia



SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA

Presidencia de la República
del Paraguay



PARAGUAY
TODOS
Y TODAS

Versión Abreviada del Manual del IGP.

La versión abreviada del Manual del IGP ha sido elaborada para acercar información básica sobre el Índice como una primera aproximación a su contenido. Para más detalles sobre la herramienta debe consultarse la versión completa del Manual.

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

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

Primera edición, octubre 2011

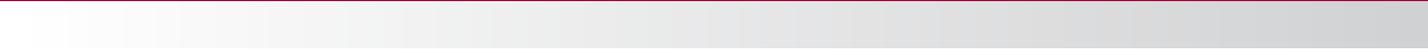
Asunción - Paraguay

Sociedad Civil - Topu'ã Paraguay © 2011

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID, ni del gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Presentación	5
Introducción	6
1. ¿Qué es el Índice de Gestión de Personas (IGP)?	7
2. ¿Para qué sirve?	7
3. ¿Cómo funciona?	8
3.1. Estructura	8
3.2. Uso y aplicación del instrumento de medición	8
3.3. Escala y valoración	9
4. ¿Qué mide? ¿Qué evalúa?	9
4.1. El contexto institucional interno y externo	9
4.2. Análisis por índices	9
Consistencia estructural	10
Eficiencia	10
Mérito	10
Consistencia funcional	10
Capacidad integradora	11
4.3. Análisis por subsistemas. El IGP:	11
Subsistema 1: Planificación de Gestión de Personas (PGP)	12
Subsistema 2: Organización del Trabajo (OT)	13
Subsistema 3: Gestión del Empleo (GE)	14
Subsistema 4: Gestión del Rendimiento (GR)	15
Subsistema 5: Gestión de la Compensación (GC)	16
Subsistema 6: Gestión del Desarrollo (GD)	17
Subsistema 7: Gestión de las Relaciones Humanas (GH)	18
Subsistema 8: Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas (OGP)	19
Terminología	20
Acrónimos	20
Bibliografía	21
Ficha Técnica	23



Presentación

El Estado que queremos construir, está basado en la necesidad de contar con servicios públicos de calidad orientados a la ciudadanía, para lo cual, consideramos fundamental analizar y centrar la mirada en las personas que trabajan en la función pública.

En este sentido, surge desde un primer momento la necesidad de desarrollar una nueva visión sistémica de la gestión de personas, ampliando la visión de las líneas de trabajo e incidencia de las áreas anteriormente denominadas de “Recursos Humanos”, fortaleciendo y desarrollando sus competencias para lograr convertirlas en unidades estratégicas de las instituciones del Estado.

El IGP y la versión abreviada del Manual del IGP, responde justamente a la necesidad de contar con herramientas que por un lado sirvan de diagnóstico y evaluación de los sistemas de gestión de personas, y por otro lado, expliciten todas aquellas otras áreas que aún no fueron o pudieron ser pensadas, instaladas y desarrolladas, pero que son indispensables para el logro del fin último que nos hemos propuesto: el de coadyuvar a la construcción de un estado paraguayo más democrático.

Sabemos que el camino es largo y complejo, pero consideramos que los cimientos fueron establecidos y que resta nada más que seguir construyendo. La responsabilidad cabe en muchos actores y actoras no solo de la administración pública, sino también de la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general, ya que estamos frente al desafío de un profundo cambio cultural trazado por un cambio de paradigmas.

La apuesta está hecha, los aportes al proceso son bienvenidos.

Introducción

La actual gestión de personas requiere nuevas competencias y capacidades técnicas para pasar de:

- una administración burocrática a una administración gerencial, basada en resultados;
- un modelo fragmentado a un modelo integrado y sistémico;
- un modelo prebendario y patrimonialista a un modelo democrático e inclusivo.

La Secretaría de la Función Pública (SFP) apuesta al fortalecimiento de estas áreas y ha desarrollado un sistema integrado de gestión de personas, modelos de estructura, funciones y perfiles de competencias para la gestión y el desarrollo de las personas que trabajan en el sector público.

El Índice de Gestión de Personas (IGP) fue construido colectivamente por representantes de diversas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. Este proceso de construcción colectiva pretende contribuir con la profesionalización de la gestión pública promovido por la SFP, considerando que para que las prácticas, funciones y profesionales de gestión de personas aporten valor, deben medir y supervisar su actuación y el impacto que tienen en el logro de los objetivos institucionales.

Una herramienta como el IGP no se produce en el vacío. Su desarrollo responde a 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 Cartas Iberoamericanas Convenciones Anticorrupción (OEA – NNUU)¹,² y el Plan Nacional de Integridad³ que así lo establecen. Todos estos marcos reguladores señalan que establecer y fortalecer la carrera de la función pública, implementando sistemas de selección y promoción adecuados y transparentes para contar con personal competente e idóneo en los cargos públicos, es uno de los pilares del sistema de integridad institucional en toda democracia, y en particular para la paraguayana, dada su particular historia referida a la corrupción en el ámbito público.

En este contexto, cabe señalar que luego de varias décadas de contar con un modelo de Estado prebendario y de una cultura organizacional de entidades públicas que instaló y consolidó un sistema clientelar, el Paraguay se encuentra al inicio de un proceso de cambios que se orienta a construir un Estado incluyente, transparente y con una cultura de las organizaciones públicas que promueva la formación de servidores/as públicos/as capaces, honestos/as y comprometidos/as con una administración eficiente.

Un objetivo de este Estado en transición –de la prebenda a la transparencia– es que se produzcan cambios significativos, y que éstos y sus beneficios lleguen a la gente. El trabajo de los/as servidores/as públicos/as y las acciones de las instituciones públicas, deben impactar positivamente en la vida de la ciudadanía. Este impacto positivo implica un trato respetuoso, trámites más ágiles, mejores servicios, que haya transparencia, rendición de cuentas, atención digna y humana de los/as servidores/as públicos/as hacia la ciudadanía que accede o busca servicios del Estado.

¹ Convención Interamericana contra la Corrupción (Ley N° 977/1996); Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Ley N° 2.535/2005).

² Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003); Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (2008); Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009).

³ Plan Nacional de Integridad (2006-2010) Decreto N° 1698/09 por el cual se establece la obligatoriedad de la Implementación del Plan Nacional de Integridad.

Las instituciones del Estado deben ser competentes, y para ello, el esfuerzo principal debe estar concentrado en la construcción de una nueva cultura del servicio público, que ofrezca servicios de calidad; cada institución tiene el reto en su área de competencia, de modernizar las prácticas, transparentar la gestión, atender las necesidades de la población sin distinguir partidos políticos o credo religioso.

1. ¿QUÉ ES EL IGP?

El Índice de Gestión de Personas (IGP) es una herramienta de evaluación, que permite conocer el grado de desarrollo del sistema de gestión de personas en las instituciones públicas. Pretende ser un inductor de conductas y buenas prácticas para la gestión y el desarrollo de servidores y servidoras públicos en Paraguay.

La herramienta comprende un conjunto de orientaciones, parámetros e indicadores para la evaluación de la gestión en las instituciones públicas. Tiene como referencia el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil y los conceptos y fundamentos preconizados por la SFP, acordes al Plan Nacional de Integridad y las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública y Calidad en la Gestión Pública.

El IGP fue construido colectivamente por representantes de diversas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil⁴. El principal aporte del grupo ha sido la adaptación a nivel institucional de la metodología desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID para medir sistemas de gestión a nivel nacional, con la finalidad de contar con una herramienta que permita conocer el grado de desarrollo de las áreas de gestión de personas en las distintas reparticiones públicas.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE?

El IGP permite conocer en detalle cómo funciona la gestión de personas en cada una de las instituciones públicas para:

- Tener información para decidir.
- Apostar a una mejora continua en la gestión de personas orientada al desarrollo humano.
- Relevar buenas prácticas relacionadas a la gestión de las personas

El IGP permite identificar las debilidades y potencialidades y proveer 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.

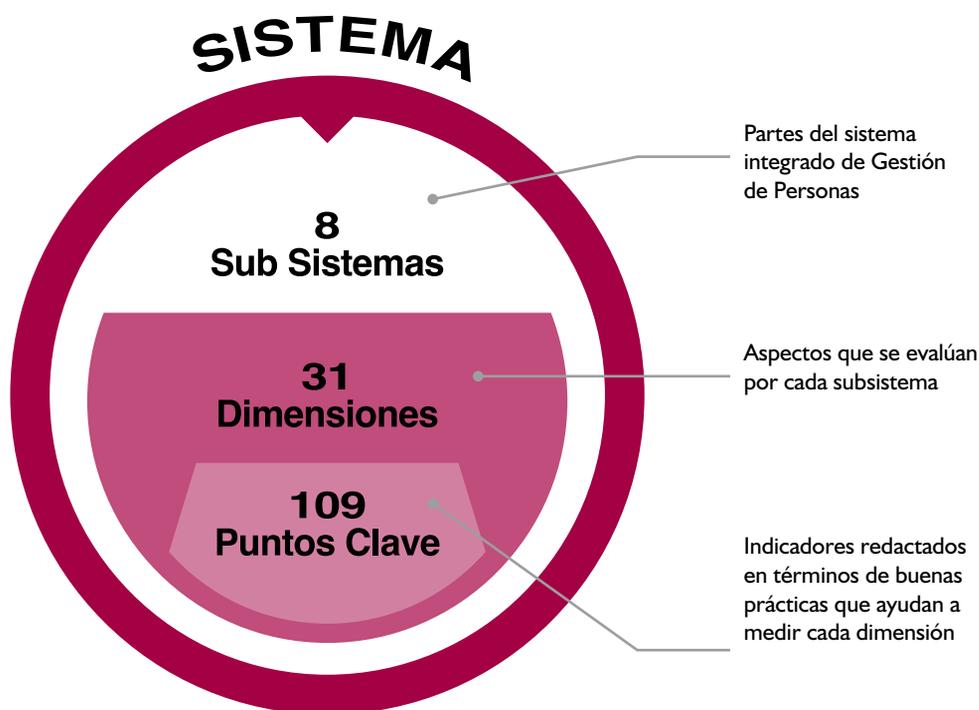
Por lo tanto, como intencionalidad última, el IGP pretende constituirse en una herramienta para la transformación de la gestión, tomando como punto de referencia los indicadores de buenas prácticas a nivel iberoamericano, para promover aprendizajes colectivos sobre lo que se está haciendo bien y sobre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

⁴ Entre las que se encuentran, la Administración Nacional de Electricidad – ANDE, el Centro de Adiestramiento en Servicios - CAES, el Centro de Estudios Ambientales y Sociales - CEAMSO, el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo – CIRDO, la Dirección Nacional de Aduanas – DNA, Gestión Ambiental para el Desarrollo sustentable (geAm), MCS – Grupo Consultor, Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, PROSIS, la Secretaría de Acción Social – SAS, la Secretaría de la Función Pública – SFP, la Secretaría Técnica de Planificación – STP y USAID – Paraguay.

3. ¿CÓMO FUNCIONA?

3.1. Estructura

La herramienta del IGP, consta de 109 puntos clave que son indicadores que demuestran el estado en que la institución se encuentra; estos 109 puntos clave se agrupan en 31 dimensiones que son aspectos que se evalúan por cada subsistemas; y estas 31 dimensiones a su vez se agrupan en los 8 subsistemas, que en su conjunto constituyen el Sistema Integrado de Gestión de Personas.



3.2. Uso y aplicación del instrumento de medición

El uso del Índice de Gestión de Personas puede ser variado, puede servir para llevar a cabo un ejercicio de autoevaluación o para guiar la observación de quienes tengan interés en la gestión institucional. La medición por parte de evaluadores externos -contratados por la SFP- es la modalidad que ha sido acordada en el marco de la cooperación público-privada vigente para el periodo 2010-2013.

La aplicación de la herramienta, en términos prácticos, es sencilla. Por cada subsistema, se trabaja en base a dimensiones que cuentan a su vez con aspectos clave que indican niveles óptimos de desarrollo de las prácticas de gestión de personas.

Para la recolección de datos sobre la realidad institucional se lleva a cabo a través de entrevistas

tas y observaciones documentales. Con éstas se recoge información que permite valorar los puntos clave, e identificar fortalezas y debilidades, de tal forma a aportar sugerencias posteriores para el mejoramiento de la gestión de personas en la institución objeto de la medición.

3.3. 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 indagan en función a las guías de observación disponibles, y solicitan en cada caso la cantidad suficiente de evidencias que ilustren el grado de desarrollo del subsistema objeto de la observación.

Los valores de escala son asignados de la siguiente manera:

El valor 3 de la escala significa que la realidad analizada se corresponde con lo señalado por el punto clave correspondiente.

El valor 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 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 se corresponde con la descripción del punto clave.

4. ¿QUÉ MIDE? ¿QUÉ EVALÚA?

El IGP brinda 3 tipos de informaciones:

- El contexto institucional interno (estructura, composición de la fuerza laboral, cultura y otros) y externo (marco legal, mercado laboral y otros).
- Los 8 subsistemas de gestión de personas.
- Los índices integrados de gestión de personas.

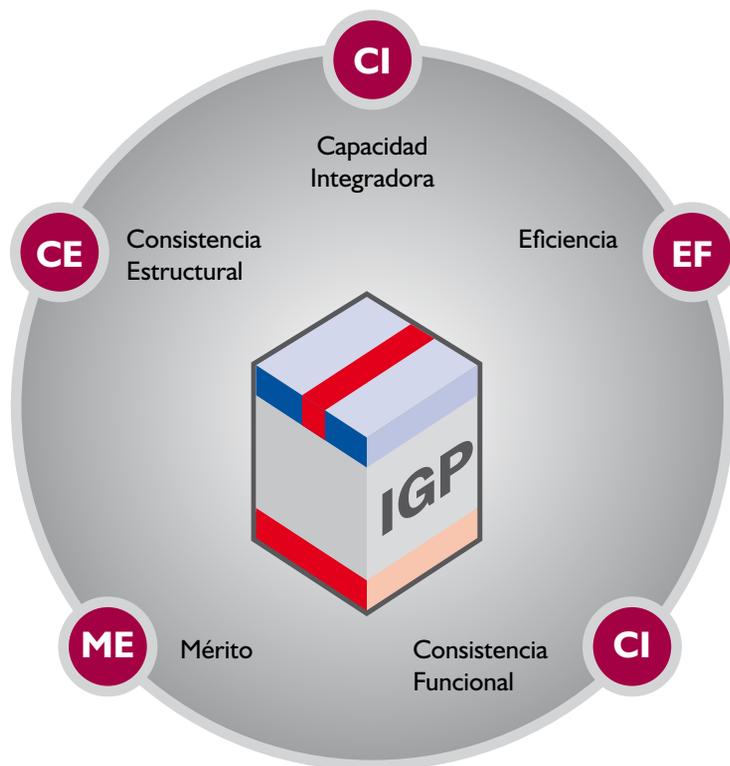
4.1. El contexto institucional interno y externo

En esta sección se describe el marco normativo de la institución, la estructura organizacional, el presupuesto de la institución, la caracterización del área de Gestión y Desarrollo de Personas y sus vínculos y relaciones con las tareas con otras instancias e instituciones.

4.2. Análisis por índices

Para el diagnóstico institucional de cada Sistema de Gestión de Personas (SGP) se incorporan cinco índices que miden diferentes aspectos de la calidad esperada de un sistema de esta naturaleza.

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. Dos de estos índices se construyen a partir de subíndices.



CONSISTENCIA ESTRUCTURAL

Evalúa la integración sistémica e interacción efectiva entre las distintas prácticas que conforman el SGP.

Este índice se desgrega en tres subíndices:

- Coherencia estratégica;
- Consistencia directiva; y
- Consistencia de procesos.

EFICIENCIA

Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el SGP. Indaga en particular, la existencia de un sistema de información confiable, la existencia de excedente y/o déficit de personal, la inversión en capacitación y el costo de la fuerza laboral y de los beneficios sociales.

MÉRITO

Evalúa 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 y la politización.

CONSISTENCIA FUNCIONAL

Evalúa la capacidad del SGP para influir eficazmente en el comportamiento del funcionario, induciendo conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos.

Este índice se desagrega en tres subíndices:

- Competencia,
- eficacia incentivadora y
- flexibilidad.

CAPACIDAD INTEGRADORA

Evalúa 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.

4.3. Análisis por subsistemas

El IGP parte de la premisa de que una adecuada gestión de personas implica un sistema integrado⁵ que se despliega en diferentes componentes que operan como subsistemas conectados e interrelacionados, ellos hacen al desarrollo de talentos, organización del trabajo, a las relaciones humanas, etc. El sistema de gestión funciona orientado por la estrategia de gestión de personas, que se desprende de la estrategia institucional.

El sistema integrado del IGP consta de ocho subsistemas. Cada uno de ellos cumple funciones específicas en interconexión con los demás.



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

⁵ Tres requisitos son imprescindibles para que un conjunto de políticas y prácticas de gestión de personas funcionen en una organización determinada, como un sistema integrado, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos institucionales: (1) Los subsistemas deben estar operativos; (2) Deben producirse entre ellos las interconexiones necesarias; (3) Debe existir coherencia estratégica. (Longo, 2002).

Subsistema I: **Planificación de Gestión de Personas (PGP)**

La Planificación de la Gestión de Personas se resume en la pregunta: ¿cómo se proyectan las necesidades de personal de la institución, y cómo se planifica las distintas etapas de la vida laboral de los y las empleados/as?

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

Mediante este subsistema, una institución podría 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.

El subsistema Planificación de Personas consta de 13 puntos clave agrupados en 4 dimensiones.

DIMENSIÓN 1: CONDICIONES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

DIMENSIÓN 2: DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS.

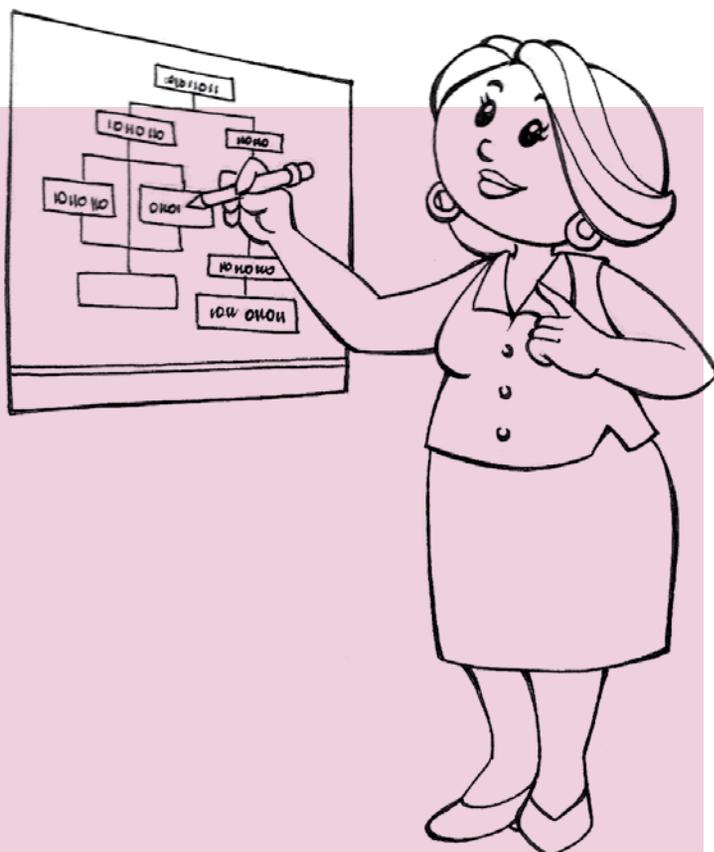
DIMENSIÓN 3: PROGRAMACIÓN DE MEDIDAS DE COBERTURA Y/O CONTINGENCIA.

DIMENSIÓN 4: EFICACIA DE LA PLANIFICACIÓN.

Se toma como ejemplo el siguiente punto clave:

La institución cuenta con un plan de gestión de personas alineado a la planificación estratégica institucional.

La institución planifica la creación de una nueva área a partir de enero de 2012. La persona responsable de Gestión de Personas, ¿está al tanto de ello? ¿cuenta con el personal calificado para dicha área?



Subsistema 2:

Organización del Trabajo (OT)

La Organización del Trabajo se resume en la pregunta: ¿cómo se definen las características y condiciones de la ejecución de tareas, así como los criterios de idoneidad para desempeñarlas?

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.

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).

El subsistema de Organización del Trabajo se compone de 12 puntos clave agrupados en 4 dimensiones.

DIMENSIÓN 1: DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

DIMENSIÓN 2: DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS.

DIMENSIÓN 3: INCIDENCIA DEL DISEÑO DE PUESTOS EN LA COMPRENSIÓN Y VALORACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN ESPERADA.

DIMENSIÓN 4: ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

A continuación se analiza el siguiente punto clave:

La institución cuenta con políticas y prácticas claramente establecidas que definen las características y condiciones para el ejercicio de las tareas así como los requisitos de idoneidad de las personas.



En una institución, ciertas áreas tienen superposición de tareas, con respecto a otras. Así también, algunas personas tienen sobrecarga laboral mientras otras, tienen un volumen de trabajo menor de lo que pudieran desarrollar.

Subsistema 3:

Gestión del Empleo (GE)

La Gestión del Empleo se resume en la pregunta: ¿cómo se gestiona la entrada, promoción y salida de personas en la institución?

Este subsistema de la Gestión del Empleo 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 tareas más relevantes de la gestión de personas.

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.

El subsistema Gestión del Empleo se relaciona con 20 puntos clave agrupados en 4 dimensiones.

DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN PREVIA AL ACCESO.

DIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGUIMIENTO INTERNO.

DIMENSIÓN 3: APLICACIÓN DE LOS MECANISMOS DE IGUALDAD Y MÉRITO EN EL ACCESO.

DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE LA DESVINCULACIÓN.

Se toma como ejemplo el siguiente punto clave:

Luego de realizado el proceso de reclutamiento y selección, se lleva a cabo un programa de inducción a quienes se hayan incorporado a la institución y a sus nuevos puestos, incluyendo periodos de prueba o similares.

Ana, nueva funcionaria de la institución es presentada a sus compañeros/as, en el proceso de inducción se le informa sobre el organigrama, los valores, la misión y objetivos estratégicos de la misma. Así también, se le informa lo que se espera de su trabajo, para lo cual se le entrega y explica el Manual de Funciones.



Subsistema 4:

Gestión del Rendimiento (GR)

La Gestión del Rendimiento se resume en la pregunta: ¿cómo evalúa y promueve la institución el desempeño y el logro de resultados en las horas de trabajo?

La Gestión del Rendimiento 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 seguidores/as públicos/as al logro de los objetivos organizacionales, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de gestión de personas en diferentes campos.

El subsistema Gestión del Rendimiento se relaciona con 11 puntos clave agrupados en 3 dimensiones.

DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN DEL RENDIMIENTO.

DIMENSIÓN 2: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

DIMENSIÓN 3: EFICACIA DE LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN.

Se toma como ejemplo el siguiente punto clave:

La institución dispone de políticas de rendimiento claras, orientadoras, formalizadas, y son la base para la práctica de la evaluación del rendimiento.

En una institución, Pedro pasa la mayor parte del día leyendo el diario y hablando con amigos por teléfono, mientras Martín demuestra dedicación y compromiso con el trabajo asignado. ¿En qué documento institucional se visibiliza la diferencia que existe entre el rendimiento de uno y otro?



Subsistema 5:

Gestión de la Compensación (GC)

La Gestión de la Compensación se resume en la pregunta: ¿cómo es recompensada la labor de las personas en la institución?

Este subsistema de la Gestión de Compensación incluye la gestión del conjunto de retribuciones monetarias y no monetarias que la institución utiliza, en concepto de contraprestación a la contribución de quienes trabajan en la gestión pública, 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.

El subsistema Gestión de la Compensación se relaciona con 11 puntos clave agrupados en 3 dimensiones.

DIMENSIÓN 1. APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN.

DIMENSIÓN 2: EQUIDAD EN LA COMPENSACIÓN.

DIMENSIÓN 3: EFICACIA DE LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN.

Se toma como ejemplo el siguiente punto clave:

El sistema de compensación responde a un proceso de diseño lógico vinculado a los objetivos de la Institución.

La institución, al finalizar el año, evalúa el desempeño de sus funcionarios/as y concede una motivación especial a quienes han demostrado mayor esfuerzo y compromiso con el trabajo. Este año Justina González, ha obtenido una gratificación por buen desempeño.



Subsistema 6:

Gestión del Desarrollo (GD)

La Gestión del Desarrollo se resume en la pregunta: ¿de qué maneras la institución estimula el crecimiento profesional de sus trabajadores?

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.

Las políticas de promoción y carrera junto a las de reclutamiento y selección, constituyen 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.

El subsistema Gestión del Desarrollo se relaciona con 17 puntos clave agrupados en 5 dimensiones.

DIMENSIÓN 1: EFICACIA DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PROMOCIÓN, SUCESIÓN Y PLAN DE CARRERA.

DIMENSIÓN 2: CALIDAD DEL DISEÑO DE CARRERA.

DIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN.

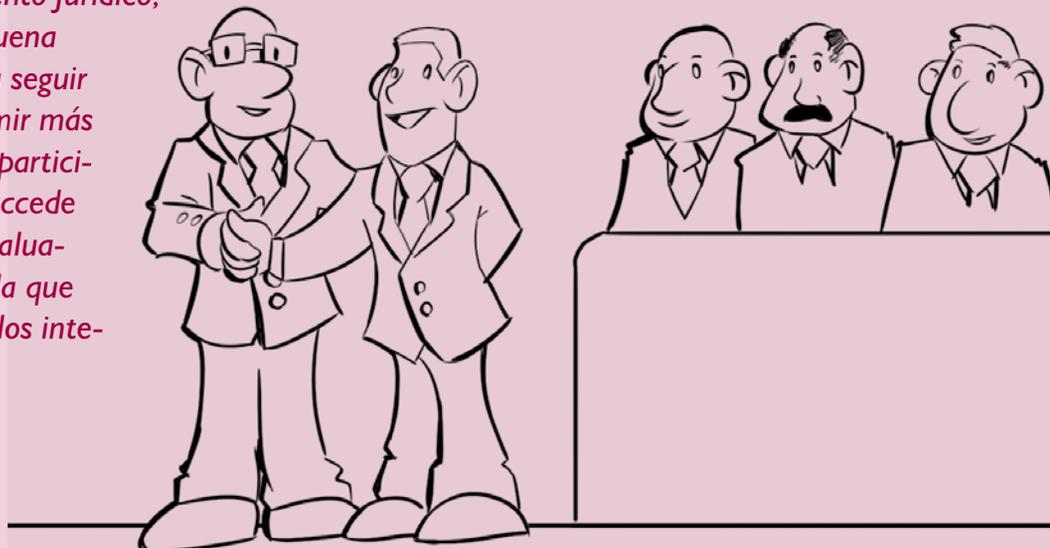
DIMENSIÓN 4: CALIDAD DE LA FORMACIÓN.

DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Se toma como ejemplo el siguiente punto clave:

Existen políticas y prácticas de carrera, promoción y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la institución.

El director jurídico se ha acogido al beneficio de la jubilación. En consecuencia, la institución convoca a un concurso interno, para cubrir el mencionado puesto. Marcos, funcionario que hace años ejerce como Jefe del Departamento Jurídico, y ha demostrado buena predisposición para seguir aprendiendo y asumir más responsabilidades, participa del concurso y accede al puesto tras la evaluación respectiva en la que participaron todos los interesados.



Subsistema 7:

Gestión de las Relaciones Humanas (GH)

La Gestión de las Relaciones Humanas se resume en la pregunta: ¿cuáles son las políticas y prácticas de relacionamiento entre la institución y las personas en su dimensión colectiva? 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.

El subsistema Gestión de las Relaciones Humanas se relaciona con 14 puntos clave agrupados en 4 dimensiones.

DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DEL CLIMA.

DIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

DIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.

DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE SALUD, BIENESTAR Y SEGURIDAD LABORAL.

Se toma como ejemplo el siguiente punto clave:

Las evaluaciones de clima son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas y prácticas de la gestión de personas.

En una institución se realizó una recategorización salarial a un grupo reducido de funcionarios/as, lo cual generó malestar en los funcionarios que no fueron beneficiados. La máxima autoridad y la persona responsable de Gestión de las Personas aclararon los criterios utilizados y si bien el malestar no desapareció del todo, las personas comprendieron los criterios utilizados y aspiran a mejorar en este sentido, para poder también ellos acceder al aumento en una nueva oportunidad.



Subsistema 8:

Organización y Funcionamiento del área de Gestión de Personas (OGP)

La Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas (OGP) se resume en la pregunta: ¿cómo se estructuran y administran los procesos, y se toman las decisiones relacionadas al personal de la institución?

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.

El subsistema Organización y Funcionamiento del área de Gestión de Personas se relaciona con 11 puntos clave agrupados en 4 dimensiones.

DIMENSIÓN 1: AUTONOMÍA Y CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

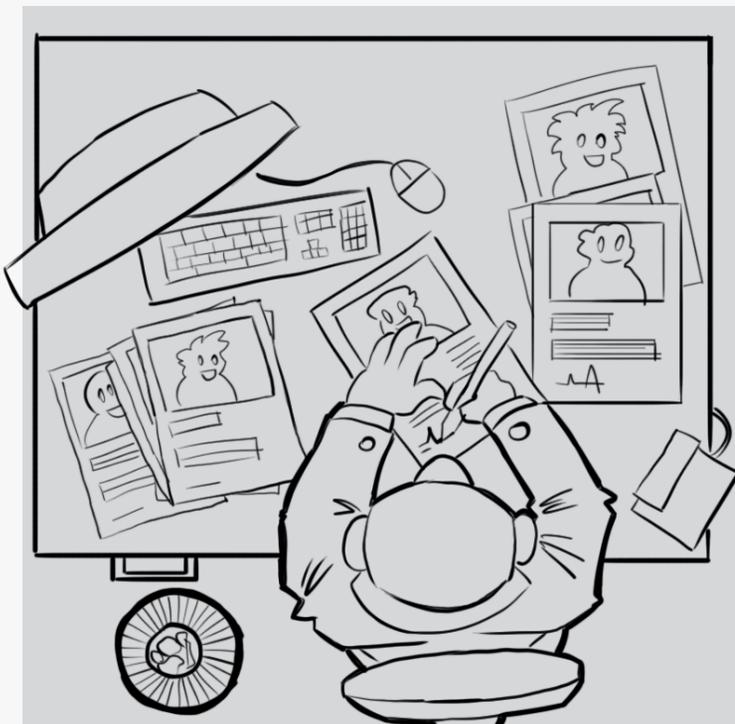
DIMENSIÓN 2: DISEÑO ESTRUCTURAL Y PROCESOS.

DIMENSIÓN 3: FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS/AS RESPONSABLES DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

DIMENSIÓN 4: VALORACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA INSTITUCIÓN.

Se toma como ejemplo el siguiente punto clave:

La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita su autonomía para desarrollar sus roles y responsabilidades.



En una institución se contrataron 20 personas. Estas contrataciones fueron ordenadas por la máxima autoridad de la institución y el área de Gestión de las Personas sólo se limitó a realizar los trámites operativos.

Terminología

Subsistema: diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión de Personas, que operan conectados e interrelacionados. Los subsistemas considerados en la herramienta IGP son: Planificación de la Gestión de Personas, Organización del Trabajo, Gestión de Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de las Relaciones Humanas, Gestión del Desarrollo, Gestión de la Compensación, Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas.

Dimensiones: distintas áreas de evaluación de un Subsistema.

Puntos clave: enunciados que indican niveles óptimos de desarrollo de las prácticas de gestión de personas asociadas a cada Dimensión y su correspondiente Subsistema.

Escala de valoración: atribuye un valor numérico en una Escala del 3 al 0, que indica la distancia entre la realidad y la descripción del punto clave.

Acrónimos

IGP: Índice de Gestión de Personas.

SFP: Secretaría de la Función Pública.

IP: Institución participante, se refiere a la institución pública que se adhiere a participar del proceso de medición de la gestión de personas.

AGP: Área de Gestión de Personas.

PGP: Planificación de la Gestión de Personas.

OT: Organización del Trabajo.

GE: Gestión de Empleo.

GR: Gestión del Rendimiento.

GH: Gestión de las Relaciones Humanas.

GD: Gestión del Desarrollo.

GC: Gestión de la Compensación.

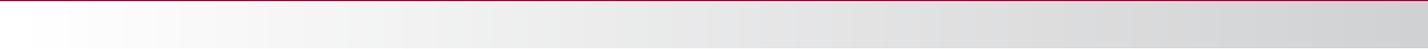
GP: Gestión de las Personas

OGP: Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas.

Bibliografía

Secretaría de la Función Pública, Manual del IGP 2010. Asunción – Paraguay

Informe de Resultados IGP – 2010. Gabinete Civil de la Presidencia de la República.



FICHA TÉCNICA:

En la revisión y primera edición de la versión abreviada del Manual IGP, han intervenido las siguientes personas:

Equipo técnico de la Secretaría de la Función Pública:

Valeria Franco López Moreira y María Eugenia Frers Martí

Equipo técnico del Proyecto Sociedad Civil – Topu’ã Paraguay:

Revisión y ajustes

José Galeano Monti
Adelaida Galeano

Diseño e ilustración de ejemplos

Goiriz Imagen y CIA

Coordinación general

Camilo Filártiga

Proyecto Sociedad Civil – Topu’ã Paraguay, del Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID-Paraguay y Semillas para la Democracia.

Directora Ejecutiva de Semillas para la Democracia

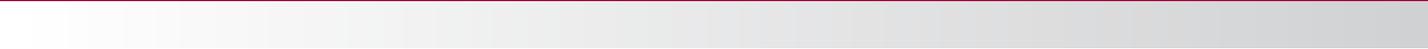
Marta Ferrara

Director del Proyecto Sociedad Civil – Topu’ã Paraguay

Gustavo Candia

Coordinación

Guzmán Ibarra



Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Paraguay)

Trabaja para fortalecer las instituciones democráticas a través del desarrollo de una sociedad civil políticamente activa, empoderando a la ciudadanía a organizarse, a expresar públicamente sus puntos de vista y debatir políticas públicas abiertamente.

www.paraguay.usaid.gov

Juan de Salazar 364 c/ Artigas - Asuncion

Teléfono: (595 21) 220 715

Fax: (595-21) 213 732

Semillas para la Democracia

Asociación civil de bien común, sin fines de lucro. Tiene por objetivo ayudar mejorar la calidad de la democracia paraguaya mediante la promoción de la participación ciudadana, la equidad social y el ejercicio responsable del gobierno.

www.semillas.org.py

Ayolas 895 esq. Piribebuy

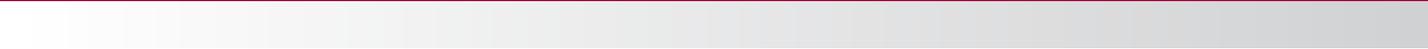
Teléfono: (59521) 392 973

www.topua.org.py

topuacomunica@semillas.org.py

semillas@semillas.org.py

Asunción - Paraguay.



Programa de Democracia Sociedad Civil - Topu'ã Paraguay



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA



Semillas
para la Democracia