



INICIATIVA 2012

Buenas Prácticas de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública

Experiencia del Primer Concurso
de Buenas Prácticas promovido por
la Secretaría de la Función Pública





INICIATIVA 2012

Buenas Prácticas de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública

Experiencia del Primer Concurso
de Buenas Prácticas promovido por
la Secretaría de la Función Pública



Buenas Prácticas de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Abog. Nuria Isnardi - Ministra Secretaria Ejecutiva
Abog. Norma Gómez - Dirección General de Gabinete
Sra. María Antonia García - Secretaria General
Lic. Pedro Villalba - Dirección General de Administración y Finanzas
Lic. Ana María Pujol - Dirección General de Desarrollo y Gestión del Cambio Institucional
Lic. Miguel Angel Vera - Dirección General de Descentralización y Enlace con Gobiernos Locales
Abog. Elmar Deggeller - Dirección General de Asuntos Jurídicos
Lic. Rossana Báez - Dirección General de Formación y Capacitación de servidores públicos
Econ. Humberto Peralta - Dirección General de la Carrera del Servicio Civil
Sra. Ana María Ferreira - Dirección General de Derechos Humanos. Igualdad e Inclusión
Lic. Carolina Hermosa - Dirección de Gestión y Desarrollo de las Personas
Dra. Zully Rolón - Unidad coordinadora de Proyectos
Lic. María Rosarina Gamarra - Dirección de Auditoría
Lic. Edgar Maezono - Dirección de Informática
Lic. Ivonne Isasi - Dirección de Comunicación
Lic. Zulma Díaz - Dirección de Concursos Públicos
Lic. Raquel Iglesias - Dirección del INAPP
Lic. Edith Leiva - Dirección de Finanzas
Lic. Jorge Cáceres - Dirección de Administración

GESTIÓN AMBIENTAL - geAm

Programa de Democracia, Calidad en la Gestión Pública

Proyecto Promoción del Servicio Civil

Dirección Ejecutiva: Jorge Abbate

Coordinación de Programa: Carmen Romero

Coordinación del Proyecto: Mercedes Argaña

Comunicación: Natalia Ruiz Díaz Medina

Equipo Técnico: Cynthia Florentín, Silvana Oneto, Alma Gamarra

Diseño: Karina Palleros

Asunción, febrero de 2013



Contenido

Presentación	5
1. Sentando bases para una gestión pública de calidad	7
2. Reseña de antecedentes	9
Antecedentes a nivel internacional	10
Antecedentes a nivel nacional	11
3. ¿Qué es una buena práctica en la función pública?	13
La incorporación de buenas prácticas en la gestión y desarrollo de personas	13
Cualidades de una Buena Práctica	13
4. Premiación de Buenas Prácticas de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública Paraguaya	15
Objetivos de la premiación	15
Requisitos para la postulación al concurso	15
Características principales y temas orientadores previstos en el concurso	16
Resultados del Concurso de Buenas Prácticas	17
5. Conclusiones	43



Presentación

Esta publicación presenta los aspectos más relevantes de la experiencia de la **Premiación de Buenas Prácticas de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública** promovida por la Secretaría de la Función Pública (SFP) con el objetivo de dar a conocer iniciativas exitosas que sirvan como referencia de ideas y acciones inspiradoras.

Este material comprende una breve recopilación de los antecedentes del proceso llevado a cabo por la SFP para el mejoramiento de los sistemas de gestión pública, al igual que otras iniciativas nacionales e internacionales en el ámbito de las buenas prácticas. Además, se presentan las principales consideraciones acerca del proceso de la Premiación de Buenas Prácticas y se ofrece una breve descripción de todas las experiencias seleccionadas como destacadas y sobresalientes en el marco del concurso.

De esta manera, se comparte con satisfacción el resultado de un proceso rico en aprendizajes y estimulante por las posibilidades que abre conocer el buen trabajo de varios equipos de gestión y desarrollo de personas que apuestan por un mejor servicio en medio de las restricciones que deben administrar. Valga el reconocimiento a todos aquellos funcionarios y funcionarias que han puesto su dedicación y esfuerzo para llevar adelante cada una de las buenas prácticas que participaron del concurso.

Sentando bases para una gestión pública de calidad



1

El funcionamiento eficiente y transparente de las instituciones públicas que llevan adelante las políticas que pretenden satisfacer las necesidades de la ciudadanía paraguaya, depende en gran medida de las personas que las conforman y de la calidad de sus sistemas de gestión.

Un funcionariado con las capacidades que requieren los puestos que ocupan, personas cuyos perfiles responden a la ética y a la formación requerida para desempeñar el cargo asignado y buenos sistemas de gestión, son pilares que sostienen una administración orientada a cumplir los objetivos del Estado paraguayo.

En ese marco, la Secretaría de la Función Pública (SFP) encaró un proceso integral de reforma del servicio civil en el Paraguay, buscando mejorar la gestión pública a través del diseño e implementación de diversas herramientas.

En tal contexto, a modo de antecedente cabe referir que la SFP, conjuntamente con otras entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, desarrolló participativamente el Índice de Gestión de Personas (IGP). Esta herramienta comprende un conjunto de orientaciones, parámetros e indicadores para conocer y evaluar el grado de desarrollo del sistema de gestión y desarrollo de personas en las instituciones públicas, pretendiendo ser un inductor de buenas prácticas para la profesionalización de la gestión y el desarrollo de servidores y servidoras públicos/as en Paraguay. A la fecha, más de 35 instituciones fueron medidas con el IGP, cuyas recomendaciones han sido incorporadas en las respectivas planificaciones institucionales.

Posteriormente, se aprobó la Resolución SFP N° 151/2012 “Del establecimiento del Sistema Integrado de Gestión de Personas y la Organización de las Unidades de Gestión de Personas, Recursos Humanos o similares” que sostiene que las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas (UGDP) deben abordar la gestión de personas con una visión sistémica que integre las estrategias institucionales hacia el desarrollo de los subsistemas contenidos en el IGP.

Siguiendo el objetivo, se elaboró el Sistema de Monitoreo, aprobado por Resolución SFP N° 708/2012, “Por la cual se aprueba el Plan de Monitoreo de la Secretaría de la Función Pública y

su implementación en entidades y organismos de la Administración Pública” como primera experiencia de revisión y seguimiento a la planificación estratégica, operativa y misional, concerniente al desarrollo de las propias UGDP.

De esta manera, con las normativas correspondientes y las herramientas básicas para diagnosticar, planificar y monitorear la gestión en el área, se inició un proceso guiado y participativo a través de talleres y asistencias técnicas para que las UGDP se apropien de este proceso de mejoramiento e instalen los lineamientos del ciclo de gestión efectivo, conformando además, la Red de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública (Red de Calidad Humana).

Este proceso de desarrollo de la gestión pública para el mejoramiento tanto de la SFP como de las demás instituciones, se realizó a través del esfuerzo articulado de las distintas direcciones misionales de la cartera de la función pública, relacionadas al tema. Igualmente, en los últimos años, contó con el apoyo técnico de Gestión Ambiental (geAm) y Semillas para la Democracia a través de la cooperación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en el marco del Programa de Democracia, Calidad en la Gestión Pública.

En este contexto, siguiendo el proceso de transformación de la administración pública, la SFP propició el Concurso de Buenas Prácticas con el objetivo de visibilizar los avances en el ámbito de la gestión y desarrollo de personas e identificar las experiencias innovadoras y efectivas, que al recibir reconocimiento público inspiren nuevas iniciativas que apunten a un mejor desempeño de las instituciones estatales.

Reseña de antecedentes

2

La identificación de buenas prácticas, en la actualidad y en diferentes ámbitos del desarrollo humano, ha cobrado un valor importante, ya que las mismas se constituyen en referencias que facilitan la incorporación y/o perfeccionamiento de estrategias con el fin de obtener mejores resultados.

En cuanto a lo que se refiere a las buenas prácticas en la gestión pública, los temas de gestión que las mismas contemplan, son variados: recursos humanos (capacitación, evaluación del desempeño, liderazgo, etc.), planificación estratégica y presupuestaria, control de gestión, indicadores de desempeño, compras gubernamentales, tecnologías de información, calidad de servicio y atención al usuario, simplificación de trámites, simplificación de procesos, gestión de servicios generales, entre otros. En otros casos las áreas de análisis para las buenas prácticas se abordan a partir de problemas específicos en la gestión pública: sistemas de quejas de usuarios, accesibilidad, transparencia y entrega de información, liderazgos y resolución de conflictos, reducción de burocracia, etc.¹

En esta misma línea, es importante señalar que en el año 2008, la comunidad Iberoamericana² elaboró la “Carta Iberoamericana para la Calidad de la Gestión Pública” con el fin de promover un enfoque integrador y común sobre excelencia y calidad que oriente a las administraciones públicas para que éstas se establezcan como instrumentos “útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades” (Carta Iberoamericana, P: 10), la misma fue firmada, también, por Paraguay. La Carta Iberoamericana para la Calidad de la Gestión Pública orienta a que la administración pública ofrezca un servicio con un conjunto de principios que avalen un servicio de calidad a favor de la ciudadanía. Se pueden mencionar algunos principios: responsabilidad, transparencia, eficiencia y eficacia, desarrollo de capacidades en el funcionariado y participación ciudadana, entre otros. Promoviendo una gestión estratégica y de mejora continua. Así mismo, considera que la compara-

1 Armijo, Marianela. “Buenas Prácticas de gestión pública en América Latina”. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Versión PDF. Madrid, España. 2004. P.8

2 Secretaría de la Función Pública. “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”. Carta Compromiso firmada por Paraguay. Asunción, Paraguay. 2009 (<http://www.sfp.gov.py/sfp/?node=page,262>).

ción e intercambio de buenas prácticas o el intercambio de información con otras organizaciones públicas o privadas, sobre sus experiencias, la participación en foros interadministrativos y redes de intercambio, así como la identificación de las mejores prácticas, permite generar aprendizaje y promover la mejora continua de la calidad.

A modo de antecedentes de buenas prácticas, se identificaron iniciativas en gobiernos de varios países de la región y de otros continentes, que han buscado la manera de reconocer y premiar a aquellas instituciones que mostraron acciones en su gestión con atributos inherentes a una buena práctica, a través de concursos y/o premiaciones elaboración de manuales de buenas prácticas, ferias, etc.

Antecedentes a nivel internacional

En lo referente al ámbito internacional, como se mencionó previamente, son varias las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que cada vez apuestan con mayor afán a la identificación, promoción y participación de las buenas prácticas a través de concursos. Se han identificado a modo de ejemplo, las siguientes premiaciones y/o materiales de apoyo:

Segundo concurso de buenas prácticas en prevención de delitos en América Latina y el Caribe. Organizado por el BID.

http://www.oas.org/dsp/Observatorio/eventos/Bases_Concurso_Buenas_Pr%C3%A1cticas_Delito.pdf

Buenas prácticas en gestión y dirección estratégica de las instituciones de educación superior “Telescopio El Salvador”.

<http://telescopio.upc.edu/docs/3.Convocatoria>

Prácticas de gestión pública en América Latina y El Caribe (SIPAL). Guía Metodológica para la presentación de Buenas Prácticas al SIPAL. Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas

<http://www.sipalonline.org/SIPAL.pdf>

Premio buenas prácticas en gestión pública. Organizado por la Asociación Ciudadanos al Día. Perú.

<http://www.ciudadanosaldia.org/premiobpg2011/default.htm>

Tercer concurso de buenas prácticas para el desarrollo de los territorios. Organizado por la subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Chile

<http://www.territoriochile.cl>

Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. Marianela Armijo

<http://www.padem.org.bo/focam2/documentos/MaterialCONSULTA/ConceptosBuenasPracticas.pdf>

Antecedentes a nivel nacional

A nivel nacional, se realizaron iniciativas relacionadas a premiaciones, y en mayor medida, a la elaboración de manuales de aplicación de buenas prácticas como herramientas para el alcance de la calidad de los resultados y/o productos. Entre algunos ejemplos en el ámbito de las instituciones públicas, se pueden citar:

Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN): Proyecto de Norma Paraguaya PNP 42 005 11. Esta norma establece los requisitos generales de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para la producción primaria de productos de origen vegetal (septiembre 2011).

www.intn.gov.py/v2/images/documentos/pnp-42-005-11.pdf

Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS): Manual de reglamentos, procedimientos y buenas prácticas de fármaco vigilancia del Paraguay (septiembre 2011)

www.farmareuticos.org.py/.../Manual%20FARMACOVIGILANCIA

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Buenas prácticas en producción agrícola, pecuaria y forestal en pastizales, manufactura y Plan agrario 2011/2012.

<http://www.mag.gov.py/dgp/Plan%20agrario%20final%20web.pdf>

Ministerio de Educación y Cultura (MEC): Concurso de buenas prácticas en Educación Inclusiva.

www.mec.gov.py

Secretaría del Ambiente (SEAM): Manual de Buenas Prácticas en Refrigeración. PNUD- PNUMA.

http://ozono.seam.gov.py/attachments/article/127/manual_bp_py.pdf

De la misma manera, se han encontrado iniciativas promovidas por organizaciones privadas, también relacionadas a prácticas en la administración pública y/o sobre otros temas, como se observa en el siguiente cuadro.

Centro de Cooperación Empresarial y Desarrollo Industrial (CEDIAL): Promoción de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's) y de un Manual de Procedimientos de Implementación de las BPA's de las comunidades que implementaron el proyecto.

<http://www.cedial.org.py>

Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción (UCA): Concurso de buenas prácticas de educación de jóvenes y adultos para la participación del Foro Nacional del Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Economía Política de la Universidad Católica de Asunción (CIDSEP-UC).

<http://www.buenaspracticas.uca.edu.py/>

Centro de Estudios Jurídicos (CEJ): Listado de Buenas Prácticas en distintos ámbitos del sistema judicial paraguayo, ejecutados en sus diferentes proyectos, con el fin de promover modelos de gestión participativos y democráticos en Paraguay.

<http://www.cej.org.py/adminn/viewer.php?view=practicas&img=on&fecha=off&enlace=off>

Otro ejemplo significativo es el trabajo realizado por GIZ, JICA, UNICEF, UNFPA, PNUD, Delegación de la Comisión Europea en Paraguay, AECID, Organización Panamericana de la Salud, USAID: “Experiencias de buenas prácticas en Paraguay a nivel departamental, municipal y comunitario, 1998 / 2003”.

¿Qué es una buena práctica en la función pública?

3

Una “buena práctica” es un concepto dinámico que abarca toda experiencia, proceso, producto o mecanismo innovador que –en su totalidad o en parte– ha funcionado para contribuir con el propósito u objetivo de un área o de una institución; y que busca desarrollar una cultura y valores basados en la calidad en la función pública.

La incorporación de buenas prácticas en la gestión de personas

- Permite aprender de los otros.
- Facilita y promueve soluciones innovadoras, exitosas y sostenibles a problemas compartidos.
- Permite tender puentes entre las soluciones empíricas efectivas, la investigación y las políticas.
- Proporciona orientaciones excelentes para el desarrollo de iniciativas nuevas y la definición de las políticas.

Cualidades de una buena práctica

Respecto a sus cualidades, la UNESCO, en el marco de su programa MOST (*Management of Social Transformations*), ha especificado cuáles son los atributos del concepto, los rasgos que la caracterizan. En términos generales, las buenas prácticas son:

- Innovadoras, desarrollan soluciones nuevas o creativas
- Efectivas, demuestran un impacto positivo y tangible sobre la mejora
- Sostenibles, por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos
- Replicables, sirven como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares

Pero, las características específicas para la identificación de las buenas prácticas habrán de ser adaptadas, reformuladas y/o creadas de acuerdo a criterios pertinentes y oportunos según el contexto, las instituciones y la cultura, propios.

Premiación de Buenas Prácticas de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública

4

Con la finalidad de incentivar, promover la instalación y aumentar la práctica de experiencias, procesos, productos o mecanismos que contribuyan al mejoramiento y al desarrollo de las instituciones públicas en el área de gestión y desarrollo de personas, la SFP se propuso identificarlas y premiarlas, en un contexto integrador que genere sinergias interinstitucionales donde las buenas prácticas propicien el mejoramiento de la gestión pública.

Objetivos del concurso

- Promover y difundir las buenas prácticas desarrolladas por las áreas de gestión y desarrollo de personas en el afán de contribuir con el mejoramiento de la administración pública.
- Contribuir con la visibilidad de las buenas prácticas como experiencias motivadoras para incrementar la efectividad de las intervenciones en el área de gestión de personas.
- Fortalecer la “Red de Calidad Humana de Gestión y el Desarrollo de Personas de la Administración Pública” a través de experiencias que sirvan de referencia para promover buenas prácticas en el área.
- Reconocer y motivar a los equipos responsables de esas buenas prácticas.

Requisitos para la postulación al concurso

Podían postular sus iniciativas las áreas de gestión y desarrollo de personas de todas las instituciones públicas. Las experiencias a postular debían ser presentadas por los equipos que las diseñaron y/o implementaron directamente, desarrolladas desde el año 2010, pudiendo encontrarse en cualquier nivel de desarrollo, ya sea en estado de ejecución o ya finalizadas³.

3 <http://www.sfp.gov.py/buenaspracticasybases.html>

Características principales y temas orientadores previstos en el concurso

Todas las pautas sobre los requisitos y formas para la postulación, el sistema de selección y premios, entre otros, fueron publicadas en el pliego de Bases y Condiciones de la premiación.

Las principales cualidades requeridas en las experiencias postuladas fueron: (a) innovación (b) elementos de mejoramiento de la gestión del área o de la institución y (c) de promoción de una gestión pública de calidad.

a- Innovación: Prácticas con enfoque innovador, creativas en algún sentido; que se estén implementando por primera vez o que sean versiones mejoradas de experiencias anteriores.

b- Ayuda a mejorar la gestión del área y/o de la institución: se consideró que las iniciativas respondan a alguna necesidad o situación a mejorar, claramente identificada, a partir de la cual se desarrolle un plan sistemático, pedagógico y flexible para la implementación de las actividades correspondientes y que presenten evidencias tangibles e integrales que avalen los resultados presentados. También, se contempló la capacidad articuladora de políticas, acciones y/o soluciones con otras áreas de la institución u otras instituciones del gobierno y/o de la sociedad civil.

c- Promueve una gestión pública de calidad: se consideraron los elementos que favorecieron las mejoras en eficacia y eficiencia, y resultados motivadores presentados en acciones concretas. Otros factores examinados fueron la presentación de elementos que favorecieran la sostenibilidad de las experiencias presentadas, la promoción de *políticas* y acciones desde un enfoque de inclusión, equidad, género, valores democráticos y transparencia, así como un enfoque coherente con el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Diversos temas para abordar una Buena Práctica

Los temas podían estar relacionados a los subsistemas de la herramienta Índice de Gestión de Personas (IGP) y/o con otros referentes a la gestión y desarrollo de personas. A continuación se presentan algunos ejemplos de las áreas en las cuales se pudieron enmarcar las buenas prácticas presentadas:



Planificación de la Gestión de Personas (PGP): procesos participativos de planificación estratégica, planes del área o proyectos específicos referidos a la planificación. Legajo digital, planificación del área.



Gestión del Trabajo (GT): manuales de procedimientos, manuales de descripción de puestos, que sean relevantes por cómo fueron elaborados o porque innovan en algún aspecto.



Gestión del Empleo (GE): procedimientos y prácticas de interés en procesos de concursos de promoción y/o ingreso a la función pública.



Gestión del Rendimiento (GR): experiencias de evaluación del rendimiento que sean relevantes por el uso que se le da a los resultados de la evaluación, por el grado de participación en el proceso, etc.



Gestión de la Compensación (GC): iniciativas de gestión salarial que apunten a mejorar la justicia distributiva, sistemas de incentivos vinculados al desempeño, entre otros.



Gestión del Desarrollo (GD): desarrollo de modalidades innovadoras de detección de necesidades de capacitación con involucramiento de diferentes áreas; planes de capacitación, reglamentos de capacitación o de otorgamiento de becas que se destaquen por su calidad, entre otros.



Gestión de las Relaciones Humanas (GH): programas de salud y seguridad laboral, diagnósticos de clima organizacional con herramientas participativas, proyectos para promover espacios de esparcimientos, atención psicológica, comunicación interna, entre otros.



Funcionamiento y Organización de Área de Gestión de Personas (OGP): experiencias de rediseño organizacional del área, programas de capacitación dirigidos al área, entre otros.

Las iniciativas podían responder a un sólo subsistema y/o a varios y promover principios transversales como la transparencia en la gestión, la igualdad e inclusión como valores rectores, la promoción del concepto de sistema integrado de gestión y la institucionalidad.






Las postulaciones se realizaron exclusivamente online, a través del portal de la Secretaría de la Función Pública –<http://www.sfp.gov.py/buenaspracticas/>– donde estuvo disponible un *link* mediante el cual se accedió a toda la información sobre el concurso y a los documentos necesarios para el efecto, se realizaron además asistencias técnicas a través de la Dirección General de Desarrollo y Gestión del Cambio Institucional de la SFP y colaboradoras de Gestión Ambiental (geAm).

Las UGDP participantes completaron y enviaron los formularios de postulación, con una declaración jurada y toda la información complementaria que respaldaba a la iniciativa presentada.

Resultados del Concurso de Buenas Prácticas

En total se presentaron 24 propuestas de buenas prácticas, 19 fueron admitidas y 11 seleccionadas, a través de dos etapas. La primera, denominada “evaluación de admisibilidad” cuyo comité estuvo conformado por directivos de las áreas misionales de la SFP: Carrera del Servicio Civil, Descentralización y Enlace con Gobiernos Locales, Derechos Humanos, Igualdad e Inclusión, Desarrollo y Gestión del Cambio Institucional, Administración y Finanzas y Cooperación Internacional. La segunda, denominada “evaluación técnica” estuvo integrada por técnicos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Asociación Paraguaya de Recursos Humanos (APARH), la Asociación Paraguaya para la Calidad (APC) y directivos de las Direcciones de Carrera del Servicio Civil y de Desarrollo y Gestión Cambio Institucional de la SFP.

Cuadro resumen de las iniciativas seleccionadas relacionadas a los subsistemas del IGP

Subsistemas IGP	Título de la Buena Práctica	Institución
 <p>Gestión del Empleo (GE)</p>	Procedimiento de postulación vía WEB para ocupar cargos masivos	Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC)
	Incorporación laboral de personas, a través de procesos de concursabilidad, genera impacto positivo en la prestación de servicios turísticos	Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR)
	Hacia una visión inclusiva laboral de personas con discapacidad en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS)
 <p>Gestión del Rendimiento (GR)</p>	Proceso integral orientado a la mejora del funcionario público en pos al logro de los objetivos institucionales	Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
	Procedimiento de capacitación y formación para funcionarios/as de la AFD	Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
 <p>Gestión del Desarrollo (GD)</p>	Programa de promoción del personal permanente	Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
	Capacitación, formación y desarrollo de los servidores públicos del INTN, para el desarrollo personal, profesional y laboral	Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología (INTN)
	Encuesta de clima laboral	Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
 <p>Gestión de las Relaciones Humanas (GH)</p>	Proceso de clima organizacional	Dirección Nacional de Aduanas (DNA)
	Creación del Centro Educativo Infantil Nº 7864 "Talentitos", para hijos e hijas de funcionarios y funcionarias del nivel central del Ministerio de Educación y Cultura	Ministerio de Educación y Cultura (MEC)
 <p>Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP)</p>	Fortalecimiento de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas a través de la modernización de las herramientas de gestión en la Municipalidad de Luque	Municipalidad de Luque

Todas las iniciativas seleccionadas fueron consideradas como buenas prácticas destacadas; y una de ellas, buena práctica sobresaliente. El evento de premiación se realizó en el marco de la Feria Emañami de la SFP, durante el cual se otorgaron los reconocimientos estipulados.

La buena práctica sobresaliente recibió como premios una placa de mención especial y un paquete turístico a las ruinas jesuíticas para un grupo de 10 personas, proporcionado por la Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR).

En el marco de la premiación, se había proyectado, con la colaboración de Semillas para la Democracia, una mención especial y un material audiovisual de difusión de la iniciativa como premios, para la buena práctica más votada por la ciudadanía. Sin embargo, debido a la detección de irregularidades en el sistema de votación se decidió omitir esta distinción, y el premio asignado a esa categoría fue redireccionado a la buena práctica sobresaliente.

También, recibieron placas de gratitud de parte de la SFP por el apoyo brindado al desarrollo de la feria y de la Premiación de Buenas Prácticas a las entidades que participaron como comité de evaluación técnica, al igual que las organizaciones que avalaron su realización.



Funcionarios y funcionarias de las instituciones públicas premiadas en el marco del primer Concurso de Buenas Prácticas, junto a las autoridades de la Secretaría de la Función Pública y representantes de las organizaciones cooperantes.

La Buena Práctica sobresaliente fue:

Institución:

Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo (DGEEC)

Área:

Dirección de Recursos Humanos

Título:

Procedimiento de postulación vía WEB para ocupar cargos masivos



Breve descripción

La experiencia que se presenta muestra cómo fue implementado el sistema *online* de postulación a cargos concursados en la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC) en el marco de los preparativos del censo nacional. Esta modalidad favoreció la cobertura nacional de los llamados para brindar oportunidades igualitarias, además de garantizar la transparencia del proceso y la eficiencia de la gestión para este operativo nacional, así como el estándar de calidad técnica de las personas seleccionadas, en cuyas manos estuvo la responsabilidad de generar la información que utilizará el país durante 10 años para su planificación estratégica.

El sistema electrónico de postulación recibió la inscripción de más de 37 mil candidatos/as a los diferentes cargos, 5 veces más que el número de puestos disponibles. Más de 34 mil personas aprobaron en línea el test psicotécnico habilitado tras el registro de los/as postulantes, es decir 89% del total. La confianza ciudadana hacia la DGEEC fue ampliamente positiva: hubo una participación de 4 a 8 veces mayor para cada puesto requerido, en cada uno de los concursos convocados. La alta participación demostró, además, que el concurso a través de internet, más allá de las dificultades de acceso y de conectividad que aún persisten en nuestro país, permitió que la ciudadanía tenga la posibilidad de postularse desde cualquier punto del Paraguay, en un llamado abierto, plural, transparente y sin más interés que salvaguardar la calidad técnica del operativo censal.

Para la implementación del sistema *online*, se conformó un grupo de trabajo multidisciplinario compuesto por profesionales del área de informática, recursos humanos y las áreas técnicas de conducción del operativo censal. Cabe destacar que todo el proceso contó con el apoyo cercano de la SFP, que a través de una resolución aprobó la utilización de este mecanismo de postulación

Resultados

- Se cumplió plenamente, con las expectativas forjadas en torno al sistema, al reclutamiento y a la selección.
- También, puede destacarse la transparencia, cobertura geográfica y la utilidad del mecanismo informático para este tipo de usos, que puede convertirse en un sistema replicable para otras instituciones o fines.
- La implementación de la buena práctica proporcionó datos básicos para la confección de legajos, cuyas virtudes consistieron en una primera instancia en la expedición de datos básicos para aligerar procedimientos de control, además de la agilización de trámites en la postulación, preselección, presentación de documentos conforme las listas conformadas.

Lecciones aprendidas/desafíos

- Utilización del sistema online como instrumento válido para reclutamientos y selección de recursos humanos.
- Aprendizaje por parte de la ciudadanía acerca del Censo en sí mismo y la aplicación de la informática para estos usos, tal como se utilizan en otros países.
- Bases de datos elaborados en forma automática y paralela al proceso de postulación.

Las buenas prácticas destacadas fueron:

Institución:

Agencia Financiera para el Desarrollo (AFD)

Área:

Departamento de Recursos Humanos

Título:

Procedimiento de capacitación y formación para funcionarios/as



Breve descripción

El procedimiento de capacitación y formación se desarrolló para asignar cursos de capacitación o programas de formación, con su correspondiente financiación, a los funcionarios y funcionarias de la institución, teniendo en cuenta la relación con las funciones que desempeñan o que podrían desempeñar en el futuro.

El plan de capacitación es elaborado anualmente en base a la detección de necesidades generales como grupo institucional, a las propuestas de las diferentes áreas o manifestadas por la máxima autoridad.

Esta iniciativa se encuentra orientada tanto a los intereses comunes de los grupos de trabajo, como al desarrollo de las habilidades técnicas de cada cargo y aplicados en la modalidad de becas.

Los/as beneficiarios/as de estas capacitaciones son tanto los funcionarios/as nombrados/as, el personal contratado, así como los que ocupan los cargos como miembros del directorio y la presidencia. La implementación de esta práctica se realiza *in house* (internamente) y con un calendario establecido.

Cualquiera sea el tipo de capacitación que se realice, está siempre orientada hacia los siguientes objetivos:

- Propiciar el desarrollo de habilidades y de superación individual y colectiva del funcionariado o personal a través del proceso de capacitación.
- Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia que existen para incrementar la productividad y calidad de sus servicios.
- Promover el mejoramiento de conocimientos, aptitudes y actitudes del funcionario/a o personal de la AFD.

Resultados

Entre los resultados más importantes se pueden citar:

- Contar con profesionales actualizados/as cuyo resultado se ve reflejado en las tareas diarias, en la eficiencia y la eficacia de la institución.
- Mejor nivel de desempeño, el cual es considerado como un factor de competitividad.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

- El aprendizaje más significativo es que el rendimiento óptimo de las personas dentro de una organización depende en gran medida de la correcta aplicación de las fases de capacitación, las cuales son:
 - Planificar la obtención y la correcta utilización de los recursos financieros con que cuenta la institución para cada ejercicio.
 - Detectar las necesidades de capacitación.
 - Diseñar un plan de capacitación.
 - Ejecutar dicho plan, darle un seguimiento.
 - Evaluar los resultados del mismo.

Institución:

**Agencia Financiera
para el Desarrollo
(AFD)**

Área:

**Departamento de
Recursos Humanos**

Título:

**Encuesta de clima
laboral**



Breve descripción

La encuesta de clima laboral se constituye en una herramienta clave para que la institución tenga los insumos necesarios para fin de realizar las modificaciones y mejoras oportunas, y lograr finalmente la satisfacción personal y profesional de los/as funcionarios/as, lo cual se ve reflejado en los resultados positivos de la productividad.

La evaluación de clima se implementó por primera vez en el año 2010, y se viene realizando de manera anual, a través del formulario de encuesta de clima laboral, donde la persona marca la casilla que más esté de acuerdo a su percepción.

El diseño de la encuesta de clima presentada, es una versión perfeccionada de un primer material que se había implementado en el año 2010. Las mejoras surgieron a partir de sugerencias de los/as mismos/as funcionarios/as y también del análisis de los resultados anteriores, donde se fueron viendo las maneras de fortalecer la herramienta actual.

La encuesta del clima laboral es aplicada a todo el personal dentro de la estructura organizacional, que se haya desempeñado en el periodo al cual se evalúa. Se exceptúa al Presidente y miembros del directorio.

Resultados

Se tomaron medidas correctivas considerando la implementación de lo que se manifestó en la encuesta de clima como requerimiento, por ejemplo:

- Mejoras en cuanto a la distribución de espacios de trabajo.
- Capacitaciones orientadas a las necesidades de las áreas.
- Mejoras en la comunicación a través de los recursos informáticos con los que ya se contaban (intranet), entre otros requerimientos que de forma constante son comunicados y ofrecidos al personal.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

Entre las lecciones aprendidas más significativas se resalta:

- Modificación del formulario, adecuado desde su primera versión a la presente, haciéndolo más apropiado al vocabulario y al nivel técnico de los funcionarios.
- Oportuna comunicación de los resultados, así como la presentación de las mejoras a ser realizadas. Esto hace que se confíe en la herramienta y que no sea un mero cumplimiento de aplicación.
- Importancia de planificar correctamente la logística a ser aplicada, ya que es ideal, que la realización de la encuesta se realice en grupos heterogéneos y en un mismo momento.

Institución:

**Agencia Financiera
para el Desarrollo
(AFD)**

Área:

**Departamento de
Recursos Humanos**

Título:

**Programa de
promoción del
personal permanente**



Breve descripción

El programa de promoción del personal permanente propicia una gestión pública de calidad, ya que genera un impacto visible en cuanto al desarrollo de las personas en la institución, promueve políticas de equidad y transparencia y permite mejoras en la eficacia y la eficiencia del funcionariado.

La promoción del personal permanente tiene un doble beneficio, pues si bien favorece al funcionario con buen perfil, ayuda también a retener los valores responsables del funcionamiento de la institución.

Esta iniciativa de gestión cuenta con un “reglamento de promoción del personal permanente” de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) está establecido de conformidad a los artículos 15° y 35° de la Ley N° 1.626/2000 “De la Función Pública” y las reglamentaciones vigentes en esa materia.

El proceso consta de varios pasos a saber:

- Decisión de la autoridad de utilizar el proceso de promoción.
- Informe del área de recursos humanos en el cual se presenta una lista de funcionarios/as habilitados/as para proceso.
- Conformación de un comité evaluador que debe estar conformado por las siguientes personas:
 1. Encargado del área de recursos humanos.
 2. Un miembro del directorio, designado por sus pares.
 3. Un representante del personal permanente de la AFD.

El comité evaluador valora en una matriz de ponderaciones, los puntajes alcanzados por cada funcionario habilitado.

Resultados

- Uno de los principales resultados es la satisfacción brindada al funcionariado que se acoge al programa, ya que ve su esfuerzo reflejado en la retribución que le brinda la institución.
- Esta práctica generó una gestión pública de calidad, motivando a los/as funcionarios/as que ponen todo empeño para hacer carrera dentro de la institución.
- De esta manera se demuestra que los/as funcionarios/as son importantes para la institución, y que ésta se ocupa de brindarles las oportunidades de avanzar profesionalmente.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

- Un aprendizaje importante fue reconocer que no sólo es labor del área de gestión de personas, la preocupación por los/as funcionarios/as de la institución, aún más importante es que los/as jefes/as de cada área demuestren interés por los/as miembros de sus equipos, evaluándolos de la manera más objetiva posible, dando una retroalimentación constante y ocuparse por la promoción de cada miembro de su equipo dentro de la institución.

Institución:

**Agencia Financiera
para el Desarrollo
(AFD)**

Área:

**Departamento de
Recursos Humanos**

Título:

**Sistema de Gestión
del Desempeño (SGD).
Proceso integral
orientado a la mejora
del funcionario
público en pos al
logro de los objetivos
institucionales**



Breve descripción

El Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) desarrollado por la AFD es innovador porque tiene un enfoque integral que involucra los objetivos estratégicos institucionales, grupales e individuales, y porque es un proceso continuo, de ciclo dinámico que aporta orientaciones de mejora para el desempeño de calidad del funcionariado público, pues promueve mejoras en eficacia y eficiencia visibles en todo momento. Así también, es motivadora en el sentido de que cada persona vive el proceso de su gestión y recibe una retroalimentación constante del mismo. También, el SGD es una práctica generadora de cambios coherente con el Plan Estratégico Institucional (PEI).

La evaluación de desempeño se aplica en la AFD desde el año 2006, y a partir del presente año, se ha aplicado el nuevo sistema de gestión del desempeño, que cuenta con un alcance global en la institución, vale decir se involucra al todo el personal, nombrado y contratado de la institución. Se realiza semestralmente.

El proceso inicia con el establecimiento de los objetivos estratégicos de la institución, para posteriormente alinearlos a los objetivos del área, una vez fijado los mismos, se realiza el seguimiento y al final del semestre se aplica el cuestionario de evaluación, los resultados del mismo son comunicados a cada funcionario de manera personal y confidencial.

Este sistema se basa en el reconocimiento de que las personas son el activo más importante con que cuenta la institución y que ésta debe contribuir a su desarrollo personal y profesional mediante un esfuerzo sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefe y colaborador.

Resultados

- Personal motivado, con un alto sentido de pertenencia hacia la institución.
- Trabajo en equipo, donde el sistema se ve reflejado en una gestión hacia el logro de los objetivos institucionales.
- La participación de todo el plantel en el análisis y la definición de estrategias de la institución con una visión clara de los objetivos institucionales.
- Criterios unificados en todo el plantel que conforma la institución, desde la autoridad hasta los niveles operativos, acerca de la importancia de revisión y mejora de los procesos con el fin de brindar servicios de alta calidad.

Además, el SGD es el parámetro utilizado para:

- Reconocimientos públicos o privados.
- Planes de desarrollo individual (capacitaciones, *coaching*, pasantías y sucesión).
- Traslados.
- Promociones (en base al procedimiento establecido para el efecto).
- La toma de decisiones por la máxima autoridad.
- El pago de la gratificación por logro de resultados y otros.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

- La socialización y capacitación en tiempo y forma de los procedimientos a todos los niveles de la institución.
- La importancia del compromiso que se debe tener en toda la organización para encarar este tipo de herramientas.
- La objetividad, honestidad y coherencia con la que se debe aplicar esta herramienta.
- Una vez instalada la herramienta debe permanecer en el tiempo y ser mejorada constantemente de acuerdo a las necesidades y objetivos institucionales.

Institución:

Dirección Nacional de Aduanas (DNA)

Área:

Dirección de Recursos Humanos

Título:

Proceso de clima organizacional



Breve descripción

El proceso consistió en la implementación de una metodología informatizada de evaluación de clima organizacional.

El sistema informático permite agilizar el registro de datos totalmente anónimo asegurando la confiabilidad de los resultados. El cuestionario contiene 44 preguntas, dividido en 2 dimensiones, en el cual los/as funcionarios/as permanentes, comisionados/as y contratados/as de la DNA, expresan su percepción y opinión sobre diversos sub factores del trabajo de la institución y de aspectos externos de influencia.

Lo innovador del instrumento consiste en que arroja instantáneamente los resultados por factores, permitiendo obtener como una fotografía del momento; la cual reproduce la realidad actual del ambiente de trabajo, para luego poder brindar las sugerencias de mejora por variables y diferenciándolas en las diferentes áreas de la Institución.

La aplicación del instrumento fue aplicado en todas las zonas del país donde la DNA realiza sus actividades.

Esta iniciativa se enfoca hacia las oportunidades que posee el funcionario de realizar una carrera dentro de la institución. Es una forma de beneficiar, motivar y reconocer gestión excepcional del funcionario en la institución. Con ello, se logra que el/la funcionario/a se ocupe en adquirir habilidades, destrezas y competencias que le ayuden a desempeñarse mejor, y de esa forma mejorar la efectividad y eficacia en el logro de los objetivos de la institución.

Resultados

- Incentivos, se generaron mayores beneficios para los funcionarios.
- Vacaciones, mayor conciencia de la importancia de usufructuar las vacaciones.
- Ambiente laboral, se han realizado mejoras en cuanto a infraestructura, y ergonomía en varias áreas.
- Comunicación, se obtuvo mayor participación a expresar comentarios, inquietudes y reclamos en la intranet.
- Programa de prevención para la salud.
- Programa de Reconocimiento y motivación.
- Mayor participación y motivación en los funcionarios al poder expresar sus inquietudes, opiniones, generando la pro actividad para realizar mejoras en los respectivos lugares de trabajo.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

- El aprendizaje más significativo se relaciona a la importancia del anonimato para que el funcionariado sienta la plena libertad de expresar su percepción en cuanto a su lugar de trabajo.
- También fue un logro fusionar la tecnología con el instrumento utilizado, pudiendo agilizar la obtención de los resultados y realizándolo de manera objetiva.

Institución:

**Secretaría Nacional
de Turismo (SENATUR)**

Área:

**Dirección de
Desarrollo
Organizacional**

Título:

**Incorporación laboral
de personas, a
través de procesos
de concursabilidad
genera impacto
positivo en la
prestación de
servicios turísticos**



Breve descripción

Esta iniciativa fue implementada por la Dirección de Desarrollo Organizacional, dependiente de la Secretaría Nacional de Turismo, desde el primer semestre del año 2009 y fortalecida desde el año 2010 hasta la fecha. Para la incorporación de personas fueron llevados a cabo los procesos de llamados a concurso público de oposición y/o concurso de oposición y según modalidades de selección, dentro del marco de normativas legales vigentes y reglamento general de selección para el ingreso y promoción a la función pública como ser: a) Ley N° 1.626/2000, b) Resolución de la SFP N° 50/2008, c) Resolución de la SFP N° 150/2012, y d) Planificación estratégica de la SENATUR.

Las necesidades de implementación de buenas prácticas de incorporación de personas ya fueron identificadas dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI), analizadas dentro de una matriz FODA.

Es innovadora la experiencia teniendo en cuenta las distintas incorporaciones de personas surgieron de una necesidad institucional que fuera obtenida a través de un análisis situacional, elaborada en forma conjunta entre los responsables de dependencias de la SENATUR.

Se dialogó con representantes de las fundaciones SARAQUI, SOLIDARIDAD y con responsables de la Dirección General de Derechos Humanos, Igualdad e Inclusión, de la Secretaría de la Función Pública, para el asesoramiento y la coordinación de actividades respectivas, durante el proceso de incorporación de personas con discapacidad en la SENATUR, a través de concurso público de oposición.

La institución cuenta con herramientas que favorecen la sostenibilidad de los procesos de incorporación de personas (gestión pública de calidad), consistentes en políticas de gestión de personas, que fueron aprobadas por la máxima autoridad institucional.

Resultados

- Una reestructuración organizativa: organigrama institucional, desarrollo de manuales de organización, cargos, funciones y procedimientos.
- Creación de puestos de trabajo a partir del nuevo organigrama institucional y los manuales de organización, cargos, funciones y procedimientos.
- Funcionarios/as capacitados/as.
- Ordenamiento de los salarios.
- Equipamiento y nueva tecnología.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

Acumular enseñanzas positivas, durante la implementación de buenas prácticas, de incorporación de personas:

- El reclutamiento de postulantes para ocupar los cargos en puestos de trabajo es abierto, libre de derecho, a todos los candidatos que reúnan los perfiles y requisitos exigidos, se establecen por razones de idoneidad, que son técnicamente evaluadas y no arbitrariamente. (igualdad y mérito en el acceso).
- Las herramientas, los procedimientos y los medios utilizados, producen y generan habitualmente, la presentación de una cantidad de postulantes solventes a los puestos de trabajo que deben ser atendidos (calidad del reclutamiento).
- Los instrumentos de selección utilizados son en general elaborados y adecuados a los perfiles de cargos previamente definidos y su diseño responde a criterios, que son validados por un equipo de trabajo y por instituciones reguladoras del proceso (calidad de la selección).

A partir, de la incorporación de personas en base a la nueva estructura institucional, se visualizó durante el periodo 2009-2012 un proceso gradual de mejoras y avances significativos, tanto en las áreas de trabajo misionales como de apoyo, dependientes de la SENATUR:

- La ejecución presupuestaria es un indicador de eficiencia de gestión. La SENATUR logró un alto nivel de ejecución presupuestaria, el que se ha consolidado en los cinco años de administración, con los más altos niveles en los años 2010, 2011 y 2012 con el 90%, respectivamente.
- El crecimiento histórico del turismo receptivo de los años 2009-2012.
- Los llamados a concursos públicos ha permitido la incorporación de personas calificadas, lo cual ha contribuido a un servicio de calidad y al aumento continuado de ingresos turísticos por turistas y excursionistas de los años 2009-2012.

Institución:

**Instituto Nacional
de Tecnología,
Normalización y
Metrología (INTN)**

Área:

**Dirección de Gestión
del Talento Humano**

Título:

**Programa anual
de capacitación,
formación y
desarrollo de los
servidores públicos**



Breve descripción

El objetivo de esta buena práctica ha sido desarrollar, promover y aplicar el programa anual de capacitación y formación del personal, con base a las necesidades y demandas de las dependencias del INTN, orientado a la superación profesional de los servidores/as públicos, así como al mejoramiento de la calidad del servicio que prestan a la institución. Además, permitió obtener información útil para analizar si los conocimientos adquiridos por los/as servidores/as públicos del INTN son aplicables a sus actividades y generan mejoramiento en su desempeño personal y/o profesional.

Así también, permite proporcionar a los estudiantes de nivel secundario y terciario posibilidades de conocimiento y práctica en el desempeño laboral, desarrollando vínculos entre el INTN y el sector educativo, gestión de las solicitudes de diversos cursos, charlas, talleres, etc., solicitados por los funcionarios del INTN para lograr el alineamiento de los objetivos de la planificación estratégica de la institución.

El resultado del seguimiento de la evaluación de la eficacia de la capacitación, es obtener información útil para analizar, si los conocimientos adquiridos por el funcionario son aplicables a sus actividades y generan mejoramiento en su desempeño personal y/o profesional.

Resultados

El resultado de las capacitaciones permitió tomar decisiones correspondientes a diferentes líneas de acción que se pueden recalcar de la siguiente manera:

- Motivar a los/as funcionarios/as en cuanto a la necesidad de capacitarse, debido a que existe una política de reconocimiento por parte de las autoridades institucionales, considerando que el INTN es una institución eminentemente técnica, es necesaria la profesionalización del factor humano clave en toda organización.
- Verificar el valor agregado de dicha capacitación de los/as funcionarios/as en cuanto a su área de desempeño, jerarquizándola cada vez más a través de los conocimientos adquiridos en distintos eventos de capacitación, formación y desarrollo de las personas, como herramienta de mejora de la gestión y de reconocimiento al trabajo satisfactorio.
- Mediante la capacitación lograr la credibilidad de la ciudadanía con la profesionalización y excelencia de los funcionarios del INTN, aportando de esta manera con la misión institucional de “Apoyar a la sociedad: consumidores, industria, comercio y servicios, mediante la asistencia en la investigación aplicada, desarrollo, innovación y servicios tecnológicos, normalización, certificación y metrología”.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

- De acuerdo a la medición del Índice de Gestión de Personas (IGP), en el INTN, el subsistema de Gestión del Desarrollo era uno de los menos trabajados en comparación a los otros subsistemas, alcanzando solo el 36,1% del ideal establecido en la escala correspondiente. Esta buena práctica permitió obtener mayor interés de los funcionarios en cuanto a profesionalizarse, con el objetivo de mejorar las competencias de los talentos humanos de la institución.
- Asimismo, se visualizó la necesidad de elaborar un plan de capacitación del personal, diferenciando lo prioritario de lo urgente, con un soporte presupuestario que permita su implementación en forma sostenida y continua.

Institución:

Municipalidad de Luque

Área:

Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas

Título:

Fortalecimiento de la dirección de gestión y desarrollo de personas a través de la modernización de las herramientas de gestión



Breve descripción

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas (DGDP) tuvo como objetivo organizar el área a través de la modernización de las herramientas de gestión y desarrollo. Para ello, implementaron por primera vez los Clasificadores de Unidades Organizativas y de Puestos de Trabajo adecuados para gobiernos locales (CUO-M y CPT-M), con el apoyo de estas herramientas se llevó a cabo la reestructuración del organigrama institucional, la identificación de los puestos y su categorización correspondiente. Los productos finales: manual de organización, manual de funciones y manuales de procedimientos para cuatro dependencias.

Esta iniciativa fue desarrollada en distintas etapas desde el mes de mayo de 2011 hasta octubre del 2012. El fortalecimiento de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas se realizó a través de una serie de herramientas técnicas cuyas elaboraciones e implementación se dio por medio de etapas a lo largo del periodo establecido.

En el caso del proceso realizado, las acciones fueron generadoras de cambios positivos, no solamente para lograr más eficiencia y eficacia en la gestión, sino a partir de la motivación instalada que quedó en las personas que vivieron el proceso, se favoreció la sostenibilidad de los productos desarrollados, conllevando también a una mejor atención y satisfacción de los contribuyentes.

Resultados

Con la implementación de las herramientas descritas, la Municipalidad de Luque es la primera en contar con las siguientes herramientas desarrolladas e implementadas:

- Manual de Organización (MO): configuración de unidades organizativas y de planta de cargos.
- Manual de funciones.

- Manual de procedimientos administrativos claves, y guía de procedimientos de la gestión y desarrollo de personas.

La Municipalidad de Luque cuenta a partir de ahora, con la implementación de estas herramientas, con un equipo organizado, capacitado y fortalecido en el área de gestión y desarrollo de personas; un proceso de planificación instalado y una organización del trabajo definida. Un aspecto importante de resaltar es que a partir de esta buena práctica se desarrollaron otras iniciativas positivas, como:

- Implementación de medidas de control de asistencia y puntualidad: reloj biométrico.
- Medidas de transparencia: detalle de los sueldos percibidos por los/as funcionarios/as de la Municipalidad de Luque en la página web <http://www.luque.gov.py/rrhh>.
- Creación del Centro de Atención Telefónica de la Municipalidad de Luque.
- Instalación de un buzón de sugerencias para la ciudadanía.
- Capacitación del equipo de la DGDP para la implementación del legajo digital.
- Capacitaciones varias: en alta gerencia, oratoria y redacción, entre otras.
- Propuesta de Escala Salarial Municipal.
- Propuesta de anexo de personal según la escala salarial municipal para puestos previstos en el manual de funciones.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

Para la institucionalización y la sostenibilidad de la buena práctica, citamos algunos aspectos:

- El compromiso y la voluntad política de la alta autoridad en el proceso, así como su participación en los momentos claves, es de fundamental importancia. Este involucramiento debe ser activo en el sentido de institucionalizar las prácticas, mantener el seguimiento de las acciones, y facilitar recursos cuando fuere posible y los mismos sean requeridos.
- A modo de aprovechar la transferencia de conocimientos, es prioritaria la disposición y el compromiso de la DGDP para garantizar la implementación y sostenibilidad futura de lo desarrollado.
- Lo significativo de los procesos es llevarlos a cabo de forma participativa y socializada, comprometiendo a la mayor cantidad de actores posibles dentro de la institución.
- Es necesario encontrar la metodología y las condiciones adecuadas para que la transferencia de conocimientos sea factible y sostenible en el tiempo. Así como la capacitación en el área de gestión y desarrollo de personas que facilitar los procesos de sostenibilidad de las herramientas desarrolladas y la implementación futura de nuevas.

Institución:

Ministerio de Educación y Cultura (MEC)

Área:

Dirección General de Gestión del Talento Humano

Título:

Creación del Centro Educativo Infantil N° 7864 “Talentitos”, para hijos e hijas de funcionarios y funcionarias del nivel central



Breve descripción

El centro educativo infantil se creó con los objetivos de favorecer el desarrollo y bienestar del personal de la administración central del MEC, para contribuir a la mejora del clima laboral y al aumento de la productividad, así como también ofrecer un ámbito propicio para el desarrollo de las capacidades de los/as hijos/as de los/as funcionarios/as, de 0 a 5 años.

Esta iniciativa es innovadora ya que por primera vez el MEC cuenta con un centro educativo para los hijos/as de sus funcionarios/as. De esta manera, también contribuye a la problemática que enfrentan muchos padres al no tener un lugar apto donde dejarles a sus hijos/as. Se implementa con una visión sistémica, flexible y pedagógica, desde el enfoque de la educación no formal. Ha articulado políticas y acciones con otras áreas del MEC e instituciones como la Central Nacional de Trabajadores (CNT) y Buen Gobierno.

El centro educativo cuenta con las etapas de atención: lactaria (desde 45 días), maternal 1, maternal 2, pre-jardín y jardín. La organización cuenta con equipo de directivos y docentes, profesionales técnicos (trabajadoras sociales, psicopedagogas, odontopediatras, psicólogas, nutricionistas, entre otros) y de servicio auxiliar (limpieza, cocina, etc.).

Resultados

Teniendo en cuenta que la implementación ha iniciado recientemente, pueden describirse resultados importantes aunque todavía parciales. Los principales logros son:

- Centro Educativo Infantil a disposición de hijos/as de los/as funcionarios/as para salas maternal, pre jardín y jardín en la modalidad no Formal por el año 2012.
- Inscripción de 15 niños/as de 2 a 4 años, previéndose la incorporación de mayor cantidad de niños/as con la ampliación de los servicios educativos.

- Inclusión de funcionarios/as permanentes y contratados/as entre beneficiarios/as en el marco de la política de inclusión y no discriminación impulsada por esta cartera de estado.
- Establecimiento de alianzas estratégicas claves para el desarrollo exitoso de la experiencia: a) con la CNT para la obtención del local y parte del equipamiento requerido, b) con la Asociación de Funcionarios y Empleados para la provisión de equipamientos básicos e intercambio de experiencias con la guardería “Kunu´u Raity” de su propiedad, c) con la Cooperativa Multiactiva de Ahorro y Préstamo del MEC (COOPEMEC) para la provisión de equipamiento básico requerido, d) con la organización Buen Gobierno para la provisión de una parte de los recursos provistos para la alimentación y la capacitación del personal docente y administrativo en las áreas del desarrollo personal y profesional, e) con empresas vinculadas al sector, para la provisión de mobiliario y equipamientos básicos, a través de la Dirección de Desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en el sector educativo del MEC.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

Política de inclusión

Una de las principales lecciones aprendidas durante el proceso ha sido el reconocimiento de la necesidad de la infraestructura a fin de adecuarla a los requerimientos para la inclusión de niños/as con discapacidad. También, se ha procedido a la inclusión de los/as hijos/as de funcionarios/as contratados/as como beneficiarios/as de los servicios ofrecidos por el centro.

Política de coordinación y establecimiento de alianzas estratégicas

La posibilidad de establecer, formalizar, afianzar y ampliar los vínculos de cooperación al interior del MEC y con otras organizaciones, asociaciones, empresas, en el marco del desarrollo de la responsabilidad social, constituye una acertada línea de intervención que debe continuar siendo potenciada para la obtención de mayores beneficios.

Política de bienestar

El reconocimiento de la necesidad de seguir explorando y potenciando iniciativas a favor del desarrollo y bienestar del principal capital con que cuenta la institución: su capital humano. Sobre todo el reconocimiento de que existen posibilidades de instalar servicios, en el mediano plazo, que cancelan deudas históricas en el compromiso con el funcionariado del MEC.

Institución:

Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS)

Área:

Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos

Título:

Hacia una visión inclusiva laboral de personas con discapacidad (PcD)



Breve descripción

El concurso público de oposición de méritos y aptitudes para PcD se enmarcó en las normativas vigentes en este tema, considerando como objetivo general el incorporarlas en forma gradual a la cartera del MSPBS. Es importante señalar, también, que para esta iniciativa se elaboró un plan de inducción a ser desarrollado para los/as funcionarios/as incorporados/as en sus nuevos puestos de trabajo.

Esta buena práctica se realizó a través de un proceso que se inicia con la identificación de la necesidad de incorporar a PcD, conocer la disponibilidad presupuestaria, el análisis de los puestos de trabajo vacantes, la descripción y análisis de los perfiles a fin de obtener la homologación de la SFP, teniendo en cuenta factores de accesibilidad y los ajustes razonables requeridos para el puesto. También, se desarrollaron talleres vivenciales de sensibilización al entorno laboral inmediato. La evaluación fue integral, considerando la formación académica, las experiencias generales y específicas de acuerdo al cargo, evaluaciones prácticas (*role playing*) y entrevistas semi estructuradas.

Esta experiencia se considera innovadora ya que fue el primer concurso público de oposición específico para dicho sector, impulsado por el MSPBS. Por otra parte es importante mencionar que la técnica utilizada en el proceso de evaluación fue el *role playing* específicamente, para los cargos administrativos y de servicios generales. La misma consiste en la simulación de tareas en el lugar de trabajo, donde inicialmente se indican las actividades a realizar para luego observar según indicadores el desenvolvimiento de los postulantes. En cuanto al cargo de Digitalizador de Datos se utilizó una combinación de técnicas de evaluación: el *role playing* y exámenes psico técnicos.

Resultados

- La apertura de las autoridades en cuanto a inclusión se refiere, teniendo en cuenta ejes temáticos como la discriminación e igualdad de oportunidades.
- La utilización de la técnica de evaluación mencionada obtuvo resultados positivos desde la perspectiva de igualdad, equidad y transparencia se refiere.
- Todos los postulantes alcanzaron los puntajes mínimos requeridos por la evaluación.
- Gratitud y reconocimiento de las PcD de realizar estas actividades donde refieren que es una buena oportunidad que se presenta para acceder al empleo.
- Empoderamiento y compromiso asumido por la Dirección General de Recursos Humanos con sus distintas direcciones.

Lecciones aprendidas/ Desafíos

- Un proceso sumamente complejo largo pero transparente, teniendo en cuenta varios factores o indicadores que son determinantes.
- Existen ciertos criterios que no están bien definidos en cuanto a la incorporación de PcD a la función pública, así como la definición de que tarea puede realizar diferentes tipos de discapacidad, motivo por el cual genera dudas al equipo de trabajo.
- Desconocimiento de los marcos legales vigentes.
- Falta de participación de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan con y por las personas con discapacidad.
- Detección de necesidades de capacitación para el funcionariado en general para mejorar la comunicación con los/as funcionarios/as con discapacidad, especialmente, auditiva.
- Falta de capacitación laboral para las PcD para acceder al primer empleo.

Conclusiones

5

La Secretaría de la Función Pública (SFP) cuenta con varias normativas y herramientas que facilitan el desarrollo de acciones en el área de gestión y desarrollo de personas, al igual que ha propiciado numerosos espacios de intercambio de experiencias, como los encuentros presenciales y virtuales de la *Red de Calidad Humana de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública*, la Feria Emañami y, finalmente, el Concurso de Buenas Prácticas.

En este marco se ha considerado que la identificación de buenas prácticas es un poderoso generador de aprendizajes, que inspira a introducir mejoras en la gestión. Las buenas prácticas han sido definidas como un conjunto de acciones basadas en políticas, normativas y valores democráticos que promueven la calidad del servicio hacia el interior y exterior de las instituciones, y su promoción en la gestión y desarrollo de personas en la administración pública ha sido una de las estrategias de aprendizaje entre pares que ha propuesto la SFP para incentivar la calidad y la innovación en el trabajo cotidiano.

Por lo cual, la premiación al tiempo de constituirse en sí misma en una buena práctica, busca visibilizar, reconocer y promover a las iniciativas de interés en cuanto a eficacia y efectividad, y socializarlas de tal manera que puedan servir de referencia para las instituciones que tienen los mismos objetivos, necesidades o experimentan situaciones similares.

Además, atendiendo que la SFP busca la aplicación de normativas y herramientas efectivas, se ha pretendido que las buenas prácticas se desarrollen dentro de las políticas correspondientes al área. En este sentido, las iniciativas seleccionadas se han relacionado a los subsistemas que contempla el Índice de Gestión de Personas (IGP). Por lo tanto, los resultados del concurso generan información valiosa para identificar las áreas de gestión y desarrollo de personas que están más o menos trabajadas y en función a esa información se puede establecer líneas de acción para favorecer un desarrollo integral del sistema.

Al respecto, se pudo identificar, entre las buenas prácticas seleccionadas, que tres iniciativas han correspondido al subsistema “Gestión del Empleo”, especialmente en lo que se refiere a concursabilidad para el ingreso a la función pública; tres al subsistema de “Gestión del Desarrollo”, en iniciativas relacionadas a capacitación; y tres al subsistema de “Gestión de las Relaciones Huma-

nas”, con experiencias sobre clima organizacional. Asimismo, se presentaron una en “Gestión del Rendimiento” y otra en “Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas”, respectivamente. Por otro lado, no se registraron postulaciones en los subsistemas “Organización del Trabajo”, “Gestión de la Compensación” y “Planificación de Gestión de Personas”.

Otro aspecto importante a señalar es que se han identificado elementos innovadores que han estado presentes en diferentes iniciativas. Entre éstos, se puede destacar el uso de tecnologías de la información y de la comunicación para mejorar la gestión del área; el impulso de mecanismos de concursabilidad para el acceso a cargos públicos y de planes de capacitación para el desarrollo del funcionariado, así como la medición del clima organizacional como un elemento clave para el mejoramiento de las condiciones laborales.

Rica y variada ha sido la experiencia del Concurso de Buenas Prácticas y ha dejado varios aprendizajes para futuras iniciativas similares. En la siguiente sección se describen los principales.

Aprendizajes y desafíos que ha dejado el Concurso de Buenas Prácticas

El análisis para la evaluación técnica de las iniciativas presentadas al concurso ha llevado a reconocer aprendizajes para próximas ediciones, como:

- Tener en cuenta la categorización temática para la postulación, que permita una comparación más equitativa de los resultados cuali y cuantitativamente.
- La importancia de las fuentes documentales como soporte para la evaluación y registro efectivo de lo realizado.
- La reflexión sobre la ponderación de la calidad relacionada al cumplimiento de las políticas y normativas versus la innovación, teniendo en cuenta el actual desarrollo de la gestión pública.
- La importancia de promover con mayor énfasis la conexión de las experiencias de buenas prácticas con las políticas y normativas de la SFP, con los objetivos institucionales, las herramientas técnicas (como el IGP), entre otros, lo cual debería reflejarse en la descripción de los ítems solicitados en el formulario de postulación.

Otro aspecto, está relacionado al sistema de votación abierto a los usuarios/as del servicio público en este tipo de eventos. La SFP convencida de que la creación de espacios de intercambios de conocimientos y experiencias con la ciudadanía es fundamental para el avance en la calidad en la administración pública, ha considerado tener en cuenta para las siguientes ediciones, sistemas de votación que prevengan lo más rigurosamente posible perjuicios a la transparencia y autenticidad en la participación ciudadana.

También se apunta a contar con un cronograma más extendido, que permitiría un mayor tiempo de difusión y sensibilización sobre la importancia de las buenas prácticas, y por lo tanto, un mayor número de postulaciones.

Finalmente, si bien la cantidad de postulaciones no fue numerosa en comparación al total de instituciones públicas existentes, el primer Concurso de Buenas Prácticas deja evidencias de que existen varias instituciones con funcionarios/as que buscan crear una cultura basada en la calidad del servicio, proponiendo y ejecutando iniciativas con objetivos y resultados innovadores y eficaces.

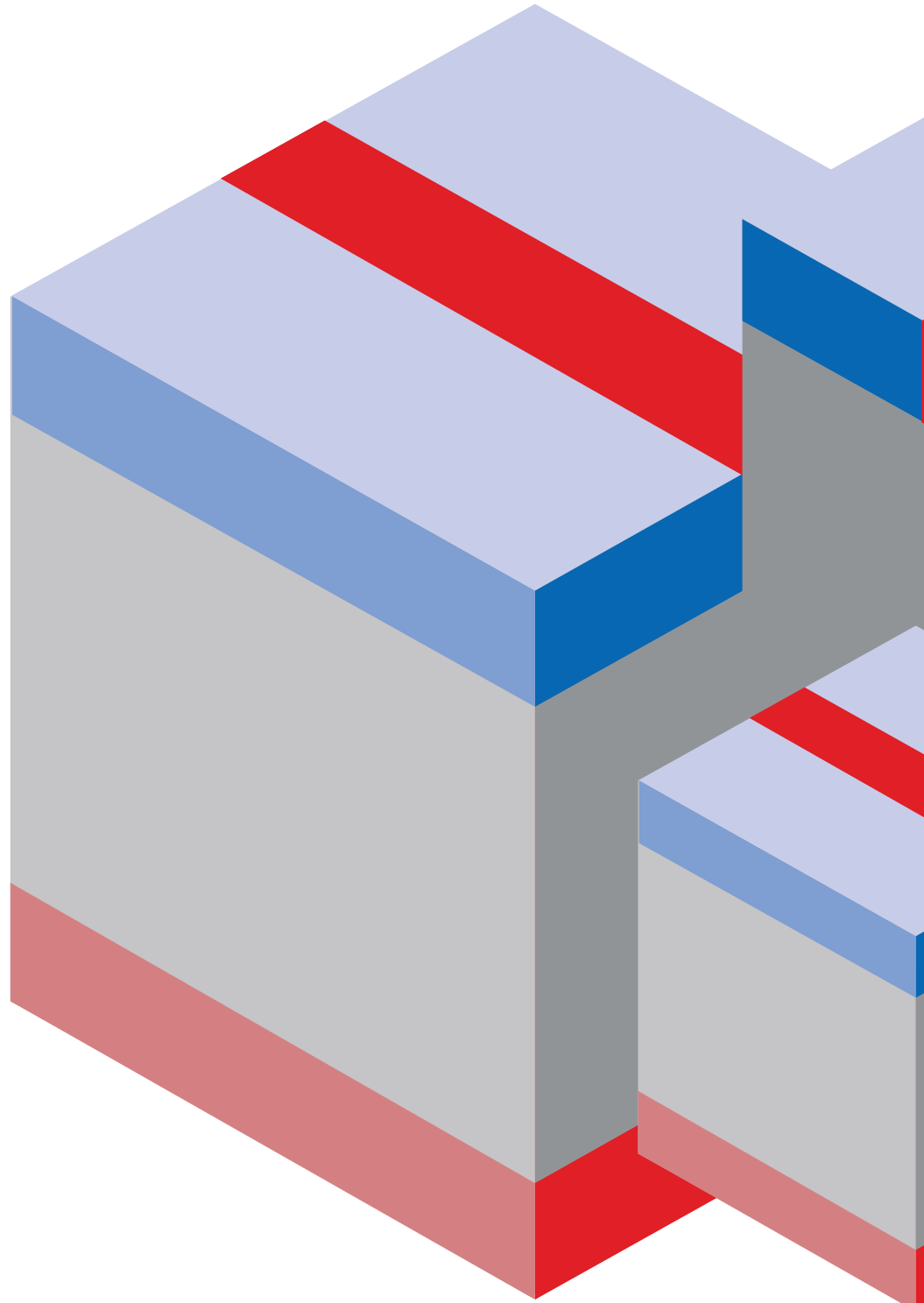


SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA
DEL PARAGUAY

SECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
Local 1: Constitución esquina 25 de mayo
Local 2: Eligio Ayala esquina Rca. Francesa
Tel.: (595 21) 492 109 – 497 308 – 451 925
Local 3: INAPP. Dr. Eligio Ayala 870 entre
Estados Unidos y Tacuary.
Tel.: (595 21) 446 998
Asunción, Paraguay
sfp@sfp.gov.py
www.sfp.gov.py



Programa de Democracia
Calidad en la Gestión Pública



“La edición y la publicación de este documento 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 los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.”