



ÍNDICE DE GESTIÓN DE PERSONAS

De la Función Pública

Documento **2**

SERIE HERRAMIENTAS

para el diálogo, la comprensión y las mejoras de la administración pública

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESTÁNDAR DE TALENTO HUMANO DEL MECIP

una aproximación desde los subsistemas de gestión de personas que propone el IGP



Programa de Democracia
Calidad en la Gestión Pública



SERIE HERRAMIENTAS para el diálogo, la comprensión y las mejoras de la administración pública

© Secretaría de la Función Pública - geAm

Equipo Directivo de la SFP:

Lilian Soto, Ministra Secretaria Ejecutiva

Valeria Franco, Secretaría General

José Tomás Sánchez, Dirección General de Gabinete

Sully Cabrera, Dirección General de Administración y Finanzas

Giovanna Guggiari, Dirección General de Desarrollo y Gestión del Cambio

Florencia Villalba, Dirección General de Descentralización y Enlace con Gobiernos Locales

Hugo Valiente, Dirección General de Procesos Jurídicos

María Victoria Ledesma, Dirección General de Formación y Capacitación

Humberto Peralta, Dirección General de la Carrera del Servicio Civil

Ana María Ferreira, Dirección General de Igualdad e Inclusión

Rossana Báez, Dirección de Desarrollo Institucional

Rossana Gómez de la Fuente, Dirección de Gestión y Desarrollo de las Personas

Graciela Gil, Dirección de Informática

Kathia Floris, Dirección de Comunicación Pública

Rosa Gamarra, Dirección de Auditoría

Carlos López, Coordinación UCP

Responsables de la Edición:

Coordinación: Mercedes Argaña, Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública”, geAm-USAID.

Autor: Víctor Gómez Corrales.

Edición y Diagramación: Giovanna Guggiari.

Asunción, Paraguay. Setiembre 2010.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Constitución esquina 25 de Mayo

Tel.: (595 21) 492 109 - 497 308 - 451 925

Asunción, Paraguay

sfp@sfp.gov.py

www.sfp.gov.py

Se autoriza la reproducción del material citando la fuente.

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 los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

Presentación	5
Antecedentes.....	6
Finalidad de la Guía.....	7
¿A quiénes va dirigida la Guía?.....	7
Estructura de la Guía.....	7
Guía MECIP - IGP	9
1. Marco Conceptual MECIP - IGP.....	10
2. Estructura general del MECIP.....	13
3. Control Estratégico y estándar de Talento Humano.....	15
3.1. Desarrollo del Talento Humano	
3.2. Objetivos del estándar de Talento Humano	
3.3. Niveles de responsabilidad	
3.4. Implementación del estándar de Talento Humano	
3.5. Formulación de Políticas-Anexo N° 3	
4. El Índice de Gestión de Personas-IGP como modelo para la formulación de Políticas de Gestión de Personas.....	28
5. Formato para la Formulación de Políticas: Ejemplos.....	32
• Planificación de la Gestión de Personas	
• Organización Del Trabajo	
• Gestión Del Empleo	
• Gestión Del Rendimiento	
• Gestión de la Compensación	
• Gestión Del Desarrollo	
• Gestión De Las Relaciones Humanas	
• Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas	
6. Cuadro resumen de afinidades y vinculaciones entre el MECIP y el IGP.....	41
7 El estándar de Talento Humano y su vinculación con otros estándares del MECIP.....	42
8. Propuesta básica de plan de acción para la implementación.....	43
9. Conclusión.....	43

Lista de Figuras

- **Figura 1:** Esquema General de los subsistemas del IGP con sus interacciones (pág. 11)
- **Figura 2:** Estructura del MECIP (pág. 14)
- **Figura 3:** Etapas para Implementar el Estándar de Talento Humano del MECIP (pág. 16)
- **Figura 4:** Estructura del IGP (pág. 29)
- **Figura 5:** Relación del IGP en el MECIP, tanto en el diagnóstico como en la formulación de la Política (pág. 40)
- **Figura 6:** Composición del estándar de Talento Humano (pág. 42)

PRESENTACIÓN



Antecedentes

La **Secretaría de la Función Pública (SFP)** tiene como misión institucional: “Formular y garantizar la implementación de políticas para la calidad de la gestión pública y el desarrollo de las personas que trabajan en el Estado, orientadas a su profesionalización para el servicio a la ciudadanía”, y uno de sus objetivos es apoyar a la modernización de la administración pública del país. ⁽¹⁾

(1) www.sfp.gov.py

(2) Las evaluaciones mencionadas se refieren a las realizadas en el marco de la cooperación técnica entre la SFP, la ong geAm con el apoyo de USAID. Las instituciones que fueron medidas son: Gabinete Civil, Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Justicia y Trabajo y el Ministerio del Interior.

En ese marco se han llevado y se llevan a cabo diversas iniciativas tendientes a concretar la misión citada, entre ellas, el desarrollo e implementación del **Índice de Gestión de Personas (IGP)** para evaluar e instalar los principales procesos que garanticen un servicio civil profesional. Las evaluaciones realizadas proveen información de base para establecer los programas de fortalecimiento que sean necesarios para mejorar la gestión de personas y apoyar el diseño de políticas públicas en este ámbito.

Entre los resultados de las evaluaciones realizadas ⁽²⁾ se ha identificado la necesidad de articular el IGP con el estándar que propone el MECIP para la gestión de personas en la administración pública.

Así, en el contexto de una segunda etapa de apoyo –posterior a la aplicación del IGP– a las citadas entidades, se ha acordado con las mismas apoyar la implementación del MECIP en lo referente al estándar de Talento Humano. Esta guía es la concreción y el producto final de la colaboración técnica prometida.



El **IGP** es una herramienta de evaluación que comprende un conjunto de orientaciones y parámetros que permiten conocer el grado de desarrollo de un Sistema de Gestión de Personas en instituciones del sector público.

MECIP

El **MECIP** es un Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay que facilita a los administradores con responsabilidades de planeación y de control de cada institución, el cumplimiento de sus objetivos e información integral sobre su desempeño, a efectos de autoevaluar permanentemente su gestión y tomar los correctivos del caso.

Finalidad de la Guía

- Facilitar la comprensión del estándar de Talento Humano del MECIP.
- Visualizar la vinculación y complementariedad entre el MECIP y el IGP como modelo de Gestión de Personas.
- Propiciar y facilitar la implementación del MECIP en lo referente al estándar de Talento Humano en las instituciones.
- Proponer el IGP como modelo para la formulación de las políticas de Talento Humano requeridas por el MECIP.
- Favorecer la apreciación de la Gestión de Personas como dimensión estratégica para las instituciones.

¿A quiénes está dirigida la Guía?

Esta guía está dirigida principalmente a los responsables de Gestión y Desarrollo de Personas de las instituciones públicas, con la intención de que les sirva como un apoyo en el desempeño de sus funciones.

Puede servir como material de consulta a todas las personas interesadas en la Gestión y Desarrollo de Personas, y en profundizar la vinculación existente entre el modelo MECIP y el IGP como modelo de Gestión de Personas.

Estructura de la Guía

La guía está organizada en 4 (cuatro) secciones: La primera una Introducción, la segunda que es la Guía propiamente, la tercera una Conclusión general y la última de Anexos.

GUÍA MECIP - IGP



1. Marco Conceptual MECIP - IGP

El **MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO DEL PARAGUAY (MECIP)** se constituye en un marco de estructuras, conceptos y metodologías necesarias para permitir el diseño, desarrollo, implementación y funcionamiento de un Control Interno adecuado, que apoye el cumplimiento de los objetivos institucionales de cada organismo o entidad del Estado. (Manual MECIP 2008, pág. 14)

Los fundamentos del control interno y por tanto del MECIP son la **autorregulación**, el **autocontrol** y la **autogestión** que constituyen la base que rige y orienta el Control Interno bajo el principio de que en las instituciones públicas el interés general de la ciudadanía prevalece sobre el interés particular. (Manual MECIP 2008, pág. 14 a 16)

Los valores y principios del control interno sobre los cuales descansa el MECIP explicitan los atributos y las cualidades deseables en los y las funcionarios/as que conforman las entidades públicas.

VALORES

Moralidad, responsabilidad, transparencia, igualdad e imparcialidad.

PRINCIPIOS

Eficiencia, eficacia, economía, celeridad, preservación del medio ambiente y publicidad.

OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno tiene como objetivo fundamental, proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de las Instituciones y organismos, a través de la consolidación de una cultura institucional del autocontrol, generando de manera oportuna acciones y mecanismos de prevención y de control, en tiempo real de las operaciones de corrección, evaluación y de mejora continua de la institución de forma permanente, y brindando la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa íntegra, eficaz y transparente, con una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado. (Manual MECIP 2008, pág. 17 a 19)

Dos aspectos relevantes por su vinculación con la Gestión de Personas y el IGP como modelo de gestión son:

- El control interno es ejecutado por los funcionarios públicos.
- El control interno es un sistema cuyas partes interrelacionadas son: componentes estratégicos, corporativos y estándares de control. (Manual MECIP 2008, pág. 20 a 22)

Por su parte, el **ÍNDICE DE GESTIÓN DE PERSONAS (IGP)**, comprende un conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas en las instituciones públicas que tiene como referencia el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil (Longo, 2002) y los conceptos y fundamentos preconizados por la Secretaría de la Función Pública (SFP) acordes al Plan Nacional de Integridad y las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública y Calidad en la Gestión Pública. (Manual IGP 2010, pág. 3)

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

Por lo tanto, el IGP suministra una metodología de medición que permite conocer el modo en que funcionan los diferentes subsistemas; y a través de índices, las dimensiones de calidad del sistema en su conjunto. (Manual IGP 2010, pág. 7)

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



Figura 1: Esquema General de los subsistemas del IGP con sus interacciones.

En función a lo expuesto, el objetivo inmediato de la implementación del IGP es proveer un modelo y un enfoque de la calidad, basado en los procesos que forman parte de un sistema de gestión de personas para una medición integral de este sistema. (Manual IGP 2010, pág. 8)

Las debilidades y potencialidades identificadas con las mediciones, proveerá a las instituciones públicas información valiosa para diseñar, rediseñar, orientar con mayor precisión o implementar nuevas modalidades de gestión de personas, acordes con los desafíos de la efectividad esperada por parte de la ciudadanía. (Manual IGP 2010, pág. 3)

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. (Manual IGP 2010, pág. 8)

En una comparación inicial y amplia entre ambos modelos podemos apreciar que si bien es clara la complementariedad, tienen una diferencia que es importante visualizar.

El MECIP alcanza a toda la organización y a todos sus subsistemas. Ciertamente enfoca a la organización desde el Control Interno pero desde un concepto del mismo que es integral y abarcante de la totalidad de la organización.

El IGP sin embargo es un modelo de Gestión de Personas y por tanto se focaliza en ese subsistema organizacional. Por ello no tiene la amplitud de alcance que propone el MECIP.

Es sin embargo en estas características de integralidad de un modelo y la especificidad del otro que se da la compatibilidad sinérgica entre ambos. El citado aspecto se pone de especial resalto en este documento.

2. Estructura General del MECIP

El MECIP se basa en el enfoque de Control Interno visto como sistema, es decir, este tiene diversas partes que están relacionadas entre sí.

Estas partes representan tres niveles de desagregación:

- **estratégico,**
- **operacional y**
- **de evaluación.**

(Manual MECIP 2008, pág. 27)

A partir de las partes señaladas se establecen los tres grandes **Componentes Corporativos** integrados e interrelacionados entre sí, y que garantizan a la entidad pública cumplir con los cometidos definidos por la Constitución y las Leyes.

El primer Componente Corporativo, derivado de la parte estratégica, es el de **Control Estratégico**. Establece el control al cumplimiento de la orientación cultural, estratégica y organizacional de la Entidad, constituye la base para que el control sea una práctica cotidiana.

El segundo Componente Corporativo, vinculado con la gestión o sea a la parte operacional, es el de **Control de Gestión**. Establece el control de la gestión de operaciones, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales.

El tercer Componente Corporativo, consecuencia de la parte de verificación y evaluación, es el de **Control de Evaluación**. Establece los mecanismos de evaluación permanente de la efectividad del Sistema de Control Interno, el nivel de ejecución de los planes, la eficiencia de la gestión, detectando las desviaciones, para corregir y realizar mejoras.

(Manual MECIP 2008, pág. 28)

Los Componentes Corporativos de Control se abren en Componentes de Control y estos en Estándares de Control a fin de cumplir con los objetivos de control que se derivan del componente corporativo.

Gráficamente se puede apreciar la Estructura del MECIP en el cuadro de la página siguiente.

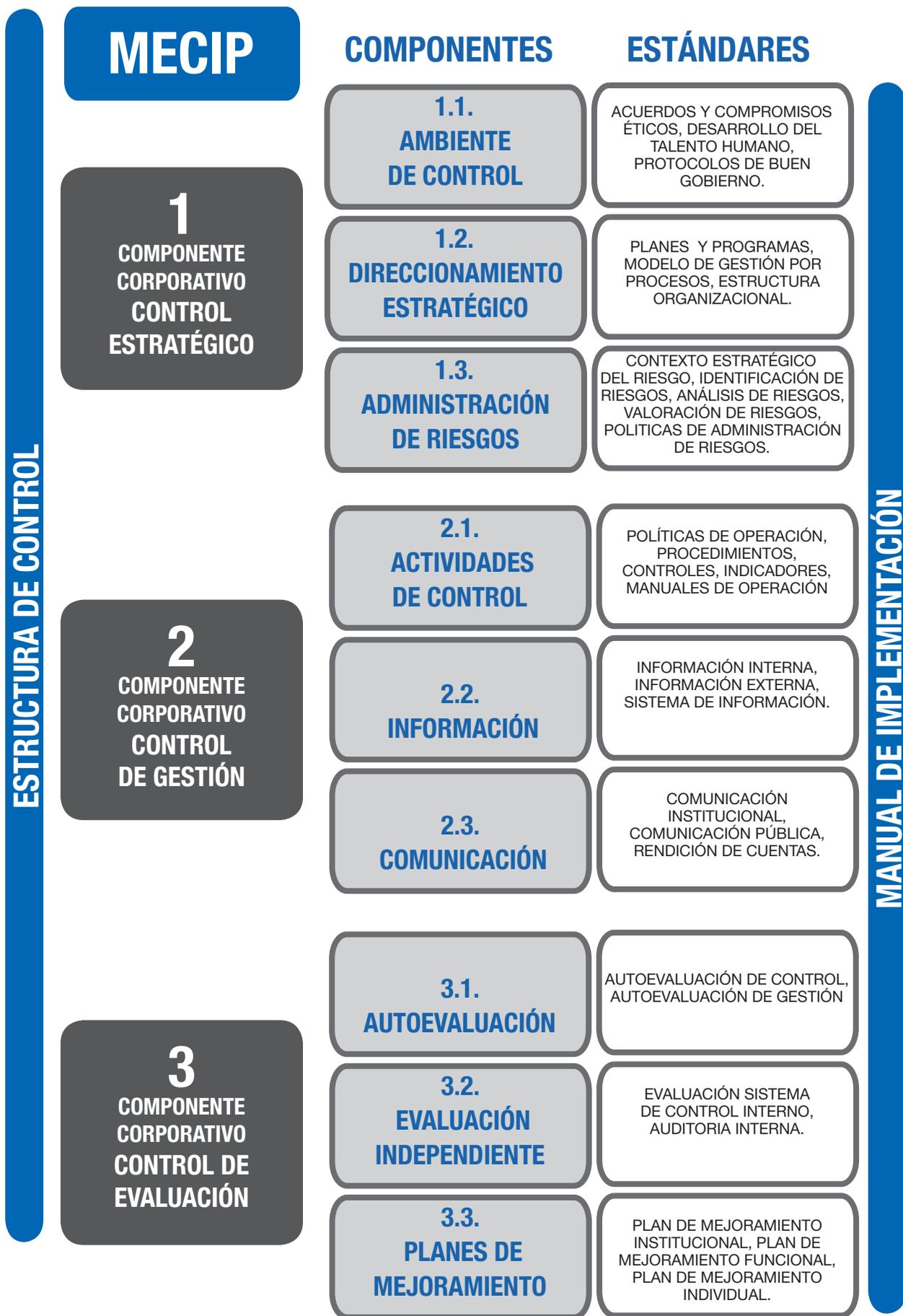


Figura 2: Estructura del MECIP.

3. Control Estratégico y Estándar de Talento Humano

El estándar de Talento Humano es parte del Componente Corporativo de Control Estratégico y en este del Componente de Ambiente de Control, lo cual no significa que el estándar no tenga vinculación sistémica con los demás estándares y componentes del modelo.

La interrelación de los 11 (once) estándares del componente permite el Control al cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la institución pública. Establece las bases necesarias para que el control sea una práctica cotidiana y corriente en la institución; la planificación se oriente hacia la consecución de los objetivos institucionales en forma eficiente y eficaz, con un claro sentido de cumplimiento de la finalidad social del Estado; y el gerenciamiento de los riesgos se convierta en garante para el cumplimiento de los objetivos de cada institución pública.

Articula los fines esenciales del Estado, las competencias legales y las necesidades de la sociedad o públicos que atiende, con el conjunto de recursos y capacidades internas, en un todo coherente y armónico, a fin de mantener la entidad orientada hacia el cumplimiento de su propósito institucional. (Manual MECIP 2008, pág. 41)

3.1. Desarrollo del Talento Humano

Estándar de Control que define el compromiso de la institución pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del funcionario público. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la institución, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los funcionarios públicos, tal como lo mandan las normas vigentes.

La ejecución de las políticas de Desarrollo del Talento Humano habilitan a los funcionarios para generar los resultados esperados en procura del logro de la misión de la institución. Fundamenta la comprensión de lo que se quiere de ellos, promoviendo el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades en función de los procesos de cambio cultural y el mejoramiento continuo que se espera de la institución.

Se materializa en políticas de gestión humana, expedidas por la máxima autoridad administrativa y que son cumplidas por su equipo directivo. (Manual MECIP 2008, pág. 46)

3.2. Objetivos del Estándar de Talento Humano

- Definir las políticas y procedimientos de selección, desarrollo de personal y desvinculación del mismo, conforme a los lineamientos establecidos por la institución y las leyes vigentes.
- Facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de los funcionarios, requeridas para el desarrollo de los propósitos institucionales.
- Garantizar una compensación justa, equitativa, conforme a la ley y sus reglamentos.
- Integrar a los funcionarios de acuerdo a los objetivos de la institución, para que encuentren en ella las posibilidades de su propio desarrollo.
- Velar porque las condiciones de trabajo de los funcionarios sean dignas, justas y ofrezcan formación a la habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. (Manual MECIP 2008, pág. 47)

3.3. Niveles de responsabilidad

Las políticas y prácticas para el Desarrollo del Talento Humano están a cargo de la máxima autoridad de la institución y del nivel directivo. Todos los funcionarios son responsables por su acatamiento, ejecución y evaluación. La Auditoría interna institucional es responsable de su evaluación independiente. (Manual MECIP 2008, pág. 47)

3.4. Implementación del Estándar de Talento Humano

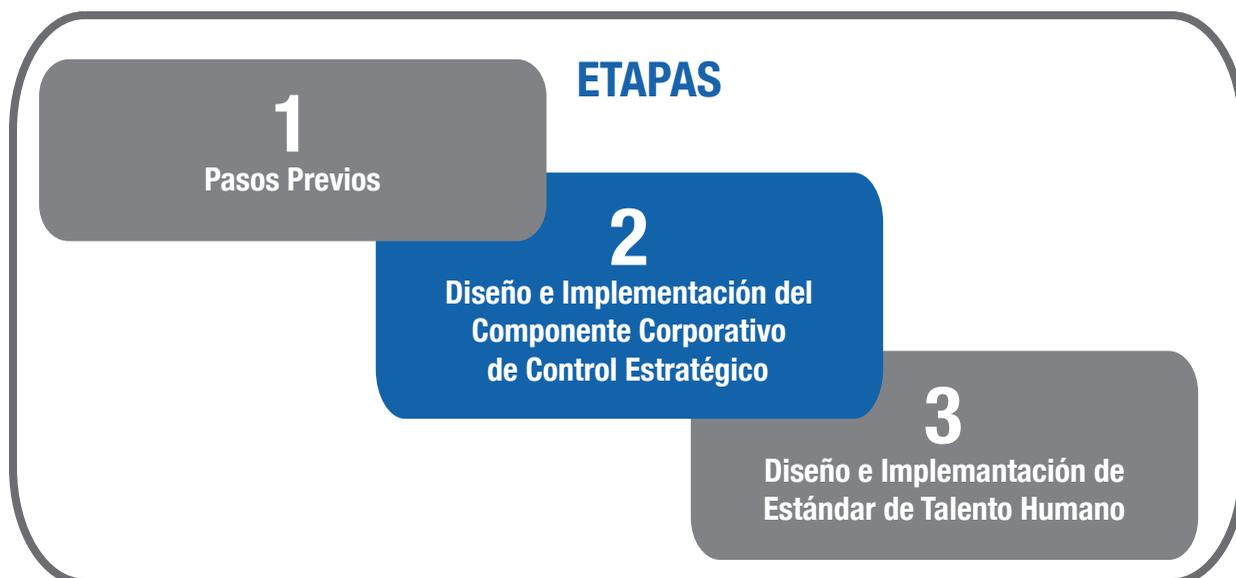


Figura 3: Etapas para implementar el Estándar de Talento Humano del MECIP.

Primera etapa: Pasos previos

Esta etapa inicial es una condición para la implementación del MECIP y no sólo está vinculada con el estándar de Talento Humano, ya que refiere al compromiso de la máxima autoridad y su equipo directivo para adoptarlo como herramienta gerencial. (Manual MECIP 2008, pág. 11)

Entonces deben darse los siguientes pasos:

- Compromiso de la máxima autoridad de la institución.
- Conformación del comité de trabajo.
- Definición de los Niveles de implementación o ajuste del Control Interno.
- Elaboración del plan de trabajo, considerando el diagnóstico previo. (Manual MECIP 2008, pág. 11 a 15)

Segunda etapa: Diseño e implementación del Componente Corporativo de Control Estratégico

La **Segunda Etapa** del proceso de implementación del Modelo Estándar de Control Interno comprende la realización de las acciones necesarias para diseñar el Control interno, en base al Marco de Control propuesto generando las condiciones físicas, estructurales e institucionales necesarias, así como las competencias requeridas para su funcionamiento. (Manual MECIP 2008, pág. 19)

Establecido el compromiso de la máxima autoridad y equipo directivo de la Institución con el Control interno, definidos los grupos de trabajo y elaborado el Plan de implementación, el Componente Corporativo de Control Estratégico se constituye en el primero que se requiere diseñar o valorar para establecer las acciones de diseño, ajuste o implementación del Modelo Estándar de Control Interno para instituciones públicas del Paraguay.

El Componente Corporativo de Control Estratégico incluye los componentes ambiente de control, direccionamiento estratégico y administración de riesgos, y tiene como objetivo, ejercer Control sobre la creación de una cultura organizacional fundamentada en valores, en una planeación efectiva y en el manejo del Riesgo como base del Autocontrol en la Institución. (Manual MECIP 2008, pág. 59)

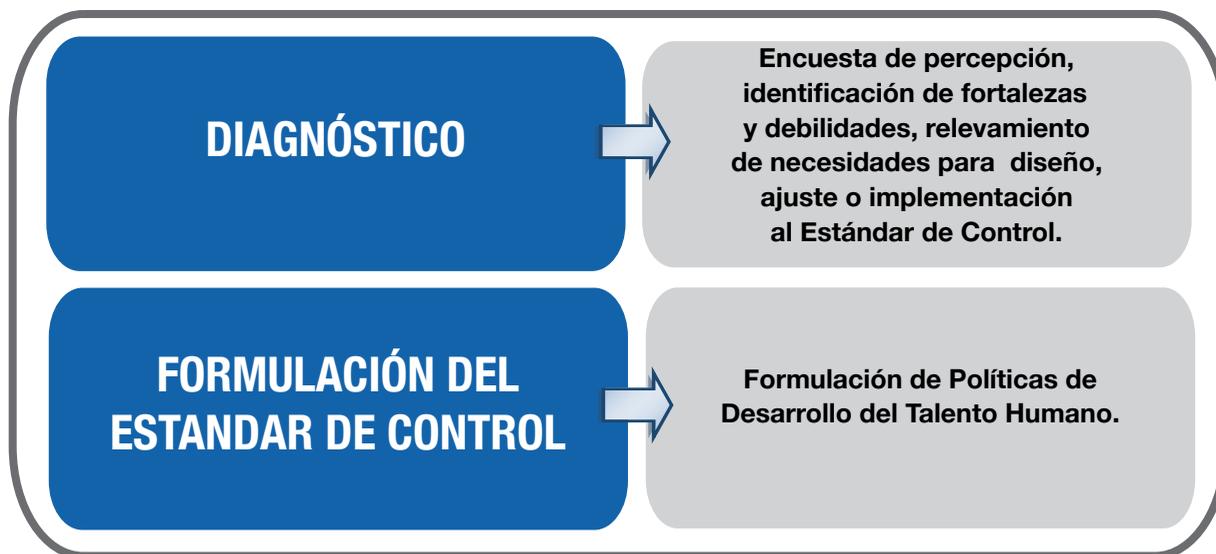
En el Componente Ambiente de control se encuentran contenidos los estándares: acuerdos y compromisos éticos, desarrollo del talento humano y protocolos de buen gobierno. (Manual MECIP 2008, pág. 68)

Tercera etapa: Diseño e implementación del Estándar de Talento Humano

Una vez definido el estándar de Control Ético: Acuerdos, Compromisos o Protocolos éticos, fundamento de la cultura organizacional, se da paso al Estándar de Control Desarrollo del Talento Humano, con el fin de constatar el compromiso institucional encabezado por el nivel directivo con el desarrollo de las competencias y habilidades del funcionario público, con el reconocimiento de las aptitudes e idoneidad en el desempeño de las funciones y la aplicación de políticas justas, equitativas y transparentes en los procesos relacionados con el Desarrollo del Talento Humano, en especial la selección, inducción, formación y capacitación de los funcionarios públicos. Todo esto, sumado de manera indispensable para alcanzar el Ambiente de Control idóneo para el desarrollo de los objetivos de la entidad.

El Desarrollo del Talento Humano constituye una de las bases fundamentales del Control Interno, teniendo en cuenta la premisa de que su ejecución es realizada por personas. (Manual MECIP 2008, pág. 100 a 101)

PROCEDIMIENTOS



a) Realizar el Diagnóstico del estado del Desarrollo del Talento Humano en la entidad y en las dependencias de primer nivel, basado en la percepción de los funcionarios públicos, como base para identificar las fortalezas y debilidades de las dependencias y para establecer las necesidades de diseño, ajuste o implementación al Estándar de Control. (Instructivo: Guía 07 del Manual MECIP 2008)

b) Definir los criterios base para la formulación del Estándar de Control, consolidado en las Políticas de Desarrollo del Talento Humano, que se definan a partir de las conclusiones obtenidas en los diagnósticos y teniendo en cuenta todos los elementos fundamentales del proceso de administración del Talento Humano. (Instructivo: Guía 08 del Manual MECIP 2008)

Tanto el Diagnóstico como la Formulación tienen las siguientes etapas:

Diagnóstico Situación del Desarrollo del Talento Humano

Guía 07

Descripción

El diagnóstico del Desarrollo del Talento Humano al interior de la Entidad Pública, consulta la percepción de los funcionarios públicos sobre los principios de justicia y equidad a través de procesos adecuados de Ingreso, Permanencia, y Retiro, en correspondencia con los propósitos organizacionales.

El diagnóstico deberá realizarse a base de una encuesta dirigida al más amplio número de funcionarios/as posibles, con representación de todas las dependencias de la entidad. (Manual MECIP 2008, pág. 102)

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la entidad.
- Normas que regulan la entidad.
- Normas relacionadas con el Servicio Público o la carrera administrativa.
- Relación de las políticas y normas relacionadas con la administración del Recurso Humano.
- Diagnóstico ético.
- Documento orientador de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos si existe.

(Manual MECIP 2008, pág. 102)

Responsables por etapas

ETAPA	RESPONSABLES
Diseño y apoyo a la implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comité de Control Interno. 2. Equipo MECIP.
Implementación	<ol style="list-style-type: none"> 3. Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes (entendemos que naturalmente son las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas).
Supervisión y seguimiento a la implementación	<ol style="list-style-type: none"> 4. Equipo MECIP. 5. Auditoría Interna Institucional. 6. Comité de Control Interno.
Mantenimiento y actualización permanente	<ol style="list-style-type: none"> 7. Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes (entendemos que naturalmente son las áreas de Gestión y Desarrollo de Personas). 8. Directivo responsable de la implementación del MECIP.

(Manual MECIP 2008, pág. 102)

Operación-Procedimiento

INSTANCIA	PASO
<p>Comité de Control Interno</p>	<p>1. Establece parámetros de diseño e implementación del Estándar de Control, ajustando metodología a los requerimientos de la Entidad. 1.1 Aprueba la cobertura de la encuesta.</p> <p>(Paso 2 al 10 Equipo MECIP)</p> <p>11. Analiza la presentación del Diagnóstico, revisa necesidades de diseño o ajuste y finalmente aprueba y consigna en el acta respectiva.</p>
<p>Equipo MECIP</p>	<p>2. Analiza el Formato 13 (Encuesta de percepción) y adiciona los aspectos que considere necesario de acuerdo a las características de la Entidad.</p> <p>3. Solicita un listado de los funcionarios por dependencia, ordenado alfabéticamente y asigna un nro. consecutivo a cada funcionario.</p> <p>4. Determina los funcionarios públicos a los cuales se aplicará la encuesta. Utiliza para ello el Instructivo para la selección de muestras poblacionales-Anexo 1-Manual MECIP.</p> <p>5. Aplica la Encuesta.</p> <p>6. Organiza el Formato 14. Utiliza para ello el Procedimiento para tabulación de encuestas e interpretación de resultados-Anexo 2-Manual MECIP.</p> <p>7. Estructura el Formato 15-Análisis del Estándar Desarrollo del Talento Humano-Dependencia.</p> <p>8. Consolida el resultado institucional una vez realizados los análisis por Dependencias. Conformar el Formato 16-Valoración Encuesta del Estándar Desarrollo del Talento Humano-Consolidado entidad.</p> <p>9. Completa el Formato 17-Análisis del Estándar Desarrollo del Talento Humano-Consolidado Entidad.</p> <p>10. Entrega al directivo responsable de la implementación del MECIP: encuestas, valoración de las encuestas y análisis por área y el consolidado de la entidad, para su entrega al Comité de Control Interno.</p>

(Manual MECIP 2008, pág. 103 a 104)

Definición de Criterios Base y Formulación del Estándar de Control Desarrollo del Talento Humano

Guía 08

Descripción

A partir de los resultados del Diagnóstico de la situación del Estándar de Control Desarrollo del Talento Humano, se deben establecer los criterios mínimos para su diseño e implementación. Tales criterios deberán parametrizarse, es decir priorizarse de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración de la encuesta de diagnóstico, y generar un ordenamiento que facilite la formulación de políticas o directrices generales y específicas, aplicables a todos los niveles de la organización.

El desarrollo del Talento Humano da cumplimiento a la premisa de que el Control Interno es ejecutado por personas, siendo los y las funcionarios/as públicos de la entidad quienes hacen efectivos el control y garantizan las condiciones básicas para el logro de los objetivos de la entidad.

Por otro lado, las instituciones que ya cuentan con el informe de resultados del IGP deberían identificar como complementar ambos instrumentos.

El Diagnóstico del IGP también ofrece toda la información requerida por el Estándar con la ventaja de hacerlo en un solo instrumento.

Comentario:

A partir del análisis del esquema diagnóstico del IGP se considera importante tener un diagnóstico acabado de la situación del Estándar de Control Desarrollo del Talento Humano, hay que recurrir además a las Encuestas de Percepción Diagnóstico del Sistema de Control Interno -Formato 6, y Encuesta de Percepción Estándar Acuerdos y Compromisos Éticos-Formato 10, ya que ambas ofrecen información valiosa para la comprensión de la situación de Desarrollo del Talento Humano, abordando aspectos que expresamente no están señalados en la Encuesta propia del Estándar de Desarrollo del Talento Humano - Formato 13.

Requerimientos

- Función constitucional y legal de la entidad.
- Normas que apliquen a la entidad.
- Normas de carácter general relacionadas con el Desarrollo del Talento Humano.
- Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos de la Entidad.
- Planes y Programas de la Entidad relacionados con el Desarrollo del Talento Humano.
- Información sobre procesos disciplinarios realizados en el último período.
- Información sobre demandas presentadas por terceros originadas en el comportamiento, errores u omisiones de los y las funcionarios/as de la entidad.
- Quejas y reclamos presentados por la comunidad y grupos de interés internos y externos, sobre el comportamiento de los funcionarios de la entidad. (Manual MECIP 2008, pág. 110)

Responsables por etapas

ETAPA	RESPONSABLES
Diseño y apoyo a la implementación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de Gestión Humana 2. Comité de Control Interno 3. Equipo MECIP
Implementación	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dependencia de Gestión Humana 5. Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes
Supervisión y seguimiento a la implementación	<ol style="list-style-type: none"> 6. Directivo responsable de la Implementación del MECIP 7. Equipo MECIP 8. Auditoría Interna Institucional 9. Comité de Control Interno 10. Área de Gestión Humana
Mantenimiento y actualización permanente	<ol style="list-style-type: none"> 11. Directivo responsable de la implementación del MECIP 12. Dependencia de Gestión Humana

(Manual MECIP 2008, pág. 111)

Operación-Procedimiento

INSTANCIA	PASO
<p>Dependencia de Gestión Humana y Comité de Control Interno</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece los criterios de diseño o ajuste, e implementación del Estándar de Control de Desarrollo del Talento Humano, en base al Diagnóstico. 2. Define los criterios de la entidad para el Desarrollo del Talento Humano teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • La naturaleza de las funciones de la entidad. • Las normas específicas aplicables para la administración del Talento Humano. • La formación de los funcionarios públicos y su aptitud para el desempeño de los cargos. • Las características de los grupos de interés que atiende la entidad en general y las dependencias en particular. • La existencia de perfiles definidos para cada uno de los cargos. • La existencia de políticas que definen los procesos de selección, inducción, reinducción, formación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, bienestar social y retiro. • Reconocimiento del derecho de los funcionarios públicos a recibir tratamiento cortés, sobre la base de los principios básicos de relaciones humanas, a concursar para obtener promociones, a percibir puntualmente la remuneración fijada, a la seguridad social, a la participación en programas de bienestar social y a disfrutar de estímulos e incentivos. • Coordinación con el área responsable para la asignación de los recursos necesarios para la aplicación de políticas de desarrollo humano, de acuerdo a los recursos disponibles y en cumplimiento de las normas vigentes. • La existencia de procesos/procedimientos definidos para la evaluación del desempeño de los funcionarios. 3. Analiza los siguientes aspectos del proceso administrativo del Talento Humano, complementando con lo establecido en las normas vigentes y los aspectos que se apliquen específicamente a la entidad, para la fijación de criterios, tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Selección • Inducción • Reinducción • Formación • Capacitación • Compensación • Bienestar Social • Evaluación del desempeño • Retiro

<p>Dependencia de Gestión Humana</p>	<p>Formulación de las Políticas de Desarrollo del Talento Humano</p> <p>4. Establece criterios base que permitan el diseño de políticas que garanticen un adecuado diseño e implementación del proceso de desarrollo y gestión del Talento Humano. Utiliza el Formato 18, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma los resultados del diagnóstico Formato 17. Identifica para cuáles aspectos del proceso administrativo de gestión del Talento Humano se requiere formular o ajustar políticas, y estructura el Formato 18 para cada aspecto identificado. • Organiza el Formato 18, siguiendo los pasos indicados en el Anexo N° 3 Procedimiento para la formulación de políticas. <p>Implementación de las Políticas de Desarrollo del Talento Humano</p> <p>5. Define el alcance y los responsables de la implementación y seguimiento de las políticas. Utiliza el Formato 19, siguiendo los pasos indicados en el Anexo N° 3 Procedimiento para la formulación de políticas.</p>
<p>Comité de Control Interno</p>	<p>6. Analiza, ajusta y aprueba en sesión plenaria las políticas para el Desarrollo del Talento Humano en la entidad. Consigna en el Acta de Comité lo correspondiente.</p>
<p>Directivo Responsable de la Implementación del MECIP</p>	<p>7. Tramita el Acto Administrativo por el cual se definen las políticas de desarrollo del Talento Humano en la entidad, y una vez aprobado integra al Manual de Procedimientos.</p> <p>8. Determina el procedimiento para socializar las Políticas de Desarrollo del Talento Humano a todos los funcionarios de la entidad y para conocimiento de los grupos de interés.</p>
<p>Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes</p>	<p>9. Revisa periódicamente la vigencia de las políticas de Desarrollo del Talento Humano en la entidad y su aplicación, para gestionar los ajustes, actualizaciones o la resocialización si se diera el caso.</p>

3.5. Formulación de Políticas

Anexo 3

¿Qué es una política?

Una política es una directriz u orientación acerca de cómo debe relacionarse la entidad en un campo específico de su gestión para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, de manera que se garantice la necesaria coherencia entre sus prácticas y sus propósitos.

¿Cómo se enuncia una política?

El enunciado de la política expresa el QUÉ (Objetivo) y el CÓMO (Estrategia) que orienta la actuación de la entidad en la respectiva área.

¿Quiénes y cómo se formulan las políticas?

Las políticas son formuladas por la Máxima Autoridad de la Institución Pública y su equipo directivo, teniendo como marco de referencia las normas legales que la rigen, su Plan de Desarrollo Estratégico y los diagnósticos respectivos. Los responsables de la formulación de las políticas podrán solicitar el apoyo del Equipo MECIP, pero no se le puede delegar a este Equipo dicha responsabilidad.

La formulación de Políticas debe ser un proceso participativo, que involucre a los directivos responsables de su ejecución y cumplimiento. (Manual MECIP 2008, pág. 117 a 118)

Formato y pasos para la formulación de Políticas

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS NOMBRE DEL COMPONENTE Y DEL ESTÁNDAR (1) ASPECTO O TEMA DEL ESTÁNDAR EN QUE SE FORMULARÁ LA POLÍTICA				
(2) PARAMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política	Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico	Maneras de actuar que quiere establecer la política	Acciones necesarias para lograr los cambios deseados	Texto articulado de la política (qué y cómo)

Selección de los aspectos o temas sobre los cuales se va a formular la política en el respectivo Estándar de Control. Debe establecerse un formato para cada aspecto o tema del Estándar de Control. El tema se anota en la tercera fila del formato.

Identificar los mandatos constitucionales, legales y misionales en los temas del Estándar de Control analizado (primera columna del formato).

Identificar los criterios de base (necesidades y/o vacíos existentes) para el ajuste o formulación de la(s) política(s) que orientan la gestión en los diferentes temas del Estándar de Control (segunda columna del formato). Esta columna se alimenta de las conclusiones que arrojó el diagnóstico del respectivo Estándar de Control, las cuales han quedado consignadas en el Formato pertinente.

Formular los **QUÉ** (objetivos) de la política para el cumplimiento de los fines de la función administrativa en el respectivo aspecto o tema del Estándar de Control (tercera columna del formato).

Formular los **CÓMO** (estrategias) que requiere el estándar de control para su implantación en el día a día de la Entidad (cuarta columna del formato).

Construir el enunciado de la política, articulando en forma gramatical coherente lo anotado en las columnas tercera y cuarta del formato (quinta columna del formato).

Implementación de las políticas

El proceso de implementación de las políticas definidas tiene su inicio en la identificación de su alcance y de los responsables de su ejecución y seguimiento.

Pasos y formato para la implementación de Políticas

FORMATO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS NOMBRE DEL COMPONENTE Y DEL ESTÁNDAR				
TEMA DE LA POLÍTICA	ENUNCIADO DE LA POLÍTICA	ALCANCE	RESPONSABLE	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO

En la primera columna del “Formato para la implementación de políticas”, se anotará el aspecto o tema del Estándar de Control sobre el cual se ha formulado la política respectiva.

En la segunda columna se transcribirá textualmente el enunciado de la política que se anotó en la quinta columna del Formato para la formulación de políticas.

En la tercera columna se especificará el alcance de la política, refiriendo si cubre un proceso, un subproceso o actividades dentro de estos.

En la cuarta columna se indicará el área, Comité, Equipo o cargo específico responsable de la ejecución de la política.

En la quinta columna se anotará el Comité, Equipo o Cargo responsable del seguimiento a la implementación de la política. (Manual MECIP 2008, pág. 121 a 123)

Comentario:

El MECIP plantea la necesidad y conduce a la formulación de Políticas de Gestión, no obstante y en particular en lo que hace relación con la Gestión Humana o la Gestión y el Desarrollo de Personas no propone ejemplos e incluso no considera todos los componentes del proceso administrativo del Talento Humano, por ejemplo: gestión de los planes de carrera, la gestión del empleo (reglamentaciones para la movilidad), la gestión de la comunicación interna, etc.

Por lo señalado se considera que un complemento apropiado y necesario para el mismo es el IGP-Índice de Gestión de Personas que por su naturaleza es un modelo de Gestión y Desarrollo de Personas y al mismo tiempo un sistema de medición de dicha Gestión; que muestra claramente cuáles deberían ser las Políticas que se formulen a fin de lograr el Estándar adecuado en lo que hace a este ámbito de gestión.

4. El Índice de Gestión de Personas (IGP)

como modelo para la formulación de Políticas de Gestión de Personas

Un aspecto que es importante desarrollar inicialmente para comprender más acabadamente el por qué el IGP puede ser tomado como modelo para la formulación de Políticas de Gestión de Personas en el MECIP, es que ambos sistemas se basan en un enfoque de Gestión por Procesos.

Se entiende por proceso “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados”.⁽³⁾

Hablamos de **enfoque basado en procesos o gestión procesos** a: “La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la institución y en particular las interacciones entre tales procesos”.

(Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario ISO 9000:2000)

Para el MECIP un estándar es el de Modelo de Gestión por Procesos, y menciona que este se propone bajo la connotación de una gestión orientada a procesos, entendidos estos como la secuencia de actividades que lógicamente relacionadas y que tomadas en su conjunto, generan un resultado orientado al cumplimiento de la función de la institución y de los fines del Estado.

El diseño e implementación del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, orientado a una gestión por procesos, pretende determinar la mejor y más eficiente forma de ejecutar las operaciones de la institución, coordinando la asignación de recursos, el diseño de flujos de información y relaciones de trabajo, bajo un enfoque sistémico que permita el logro de los objetivos de la institución. (Manual MECIP 2008, pág. 173)

Así, para el MECIP la aplicación del enfoque de procesos a la Gestión Humana o Desarrollo del Talento Humano supone analizar lo que da en llamar el “proceso administrativo del Talento Humano”, cuyos elementos son lo que hay que tomar como referencia para definir los criterios base y luego la formulación del estándar de Control Desarrollo del Talento Humano. El proceso administrativo del Talento Humano para el MECIP incluye:

- **Planeación**
- **Selección**
- **Inducción**
- **Reinducción**
- **Formación**
- **Capacitación**
- **Compensación**
- **Bienestar Social**
- **Evaluación del desempeño**
- **Retiro**

El IGP-Índice de Gestión de Personas es un sistema integrado (verticalmente con las estrategias institucionales y horizontalmente en los subsistemas y procesos de Gestión de Personas y otros ámbitos de Gestión) y que consta de subsistemas, dimensiones y puntos claves.



LOS 8 SUBSISTEMAS DEL ÍNDICE DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

-  **Planificación** de la Gestión de Personas
-  Gestión de las **Relaciones Humanas**
-  Gestión del **Desarrollo**
-  Organización del **Trabajo**
-  **Organización** del Área de Gestión de Personas
-  Gestión del **Empleo**
-  Gestión del **Rendimiento**
-  Gestión de la **Compensación**



Figura 4. Estructura del IGP.

Planificación de Gestión de Personas (PGP), es el subsistema que permite el ingreso a un sistema integrado de Gestión de Personas, y posibilita la definición previa de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que se conecta. Incluye la Planificación de la Gestión de Personas, en función de información sistematizada sobre el ingreso, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño y desvinculación de funcionarios/as, y el análisis de la eficacia del proceso de Planificación.

Organización del Trabajo (OT), integra el conjunto de políticas y prácticas de Gestión de Personas que definen las características y condiciones de la ejecución de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas que deben desempeñarlas. Incluye el Diseño y descripción de los puestos de trabajo, y de perfiles de competencia, además de la administración y actualización de los mismos.

Gestión del Empleo (GE), que 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. Incluye la Gestión de la incorporación de las personas a la institución, y el seguimiento o movilidad de la misma hasta el proceso de desvinculación.

Gestión del Rendimiento (GR), tiene como propósito influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlas con las prioridades de la institución, en el interés que contribuyan al logro de los objetivos de la misma. Incluye la definición de políticas de Desempeño, la Evaluación del rendimiento y la administración de los resultados.

Gestión de la Compensación (GC), incluye la gestión del conjunto de retribuciones monetarias y no monetarias que la institución utiliza en concepto de contraprestación a la contribución de los/as servidores/as públicos/as, para alinear sus esfuerzos con los objetivos de institucionales. Incluye la existencia y aplicación de estrategias de compensación, el mantenimiento de la equidad del sistema de compensación y el análisis de la eficacia de las estrategias y políticas.

Gestión del Desarrollo (GD), estimula el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades institucionales con los diferentes perfiles individuales. Incluye las Políticas y prácticas de promoción, sucesión y plan de carrera, además de la Gestión de la formación.

Gestión de las Relaciones Humanas (GH), se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la institución y los servidores/as públicos/as en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva. Incluye la Gestión del clima institucional, de la comunicación y las relaciones laborales, además de la salud, bienestar y seguridad laboral.

Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP) comprende los mecanismos de administración del sistema, y la distribución de decisiones sobre el personal por parte de los diferentes actores responsables. Además, analiza la coherencia del diseño del área y estructura para responder a las demandas y objetivos de la institución. Incluye el Diseño de estructuras y procesos.

CUADRO COMPARATIVO PROCESO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO-MECIP y SUBSISTEMAS/PROCESOS-IGP	
MECIP	IGP
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación 	Planificación de la Gestión de Personas
<ul style="list-style-type: none"> • Selección 	Gestión del Empleo <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Inducción • Reinducción • Movilidad funcional y geográfica • Desvinculación
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción 	
<ul style="list-style-type: none"> • Reinducción 	
<ul style="list-style-type: none"> • Retiro 	
<ul style="list-style-type: none"> • Formación 	Gestión del Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación, Formación, Desarrollo • Planes de carrera
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	
<ul style="list-style-type: none"> • Compensación 	Gestión de la Compensación <ul style="list-style-type: none"> • Compensación monetaria • Compensación no monetaria
<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar Social 	Gestión de la Relaciones Humanas <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Comunicación interna • Relaciones laborales • Salud, bienestar y seguridad laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño 	Gestión del Rendimiento <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, seguimiento y evaluación, y, administración del rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Se corresponde con otro estándar del MECIP 	Organización del Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Se corresponde con otro estándar del MECIP 	Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas

Cada una de las dimensiones del IGP (en promedio son 4 (cuatro) por cada subsistema) puede tomarse como referencia para la formulación de las políticas del Estándar de Talento Humano, ya que expresan el QUÉ y el CÓMO debe orientar su actuación la entidad en ese aspecto específico de la Gestión y Desarrollo de Personas.

A continuación, se cita como referencia didáctica un ejemplo por cada subsistema del IGP.

5. Formato para la Formulación de Políticas

Ejemplos

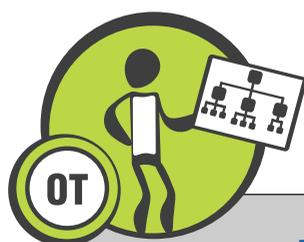


Planificación de la Gestión de Personas

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Planificación de la Gestión de Personas (IGP) Plan de Gestión de Personas (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Ley 1535/99-Arts. 75 y 79	No existe evidencia de análisis de necesidades cuantitativas y cualitativas de personas a corto, mediano y largo plazo.	La entidad (...) para poder cumplir satisfactoriamente con sus objetivos considerará la Gestión de Personas con enfoque estratégico. (IGP /PGP_1_2)	Para ello desarrollará anualmente un Plan de Gestión de Personas alineado a la Planificación Estratégica institucional. (IGP / PGP_2_1)	La entidad (...) para poder cumplir satisfactoriamente con sus objetivos desarrollará anualmente un Plan de Gestión de Personas alineado a la PE institucional.



Organización del Trabajo

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Organización del Trabajo (IGP) Diseño y descripción de puestos de trabajo (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Ley 1626/00- Arts. 30 al 34 (clasificación de cargos)	La entidad no cuenta con una estructura de puestos diseñada y descripta con criterios técnicos.	Con el fin de garantizar el ejercicio de la función pública de modo profesional y ético.	La entidad (...) desarrollará y mantendrá actualizado un sistema de clasificación y jerarquización de puestos bajo criterios racionales y técnicos. (IGP / OT_1_3)	Con el fin de garantizar el ejercicio de la función pública de modo profesional y ético, La entidad (...) desarrollará y mantendrá actualizado un sistema de clasificación y jerarquización de puestos bajo criterios racionales y técnicos.



Gestión del Empleo

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Gestión del Empleo (IGP) Diseño y descripción de puestos de trabajo (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Ley 1626/00-Arts. 15 y 35 (ingreso y promoción)	El porcentaje de personas que han ingresado a la institución vía concurso público en los últimos 24 meses es menor al 10%.	La entidad (...) garantizará el cumplimiento de las normas vigentes para el acceso de las personas al empleo público.	Para ello todas las incorporaciones de personal permanente se realizarán por concurso público. (IGP /GE_1_2)	La entidad (...) garantizará el cumplimiento de las normas vigentes para el acceso de las personas al empleo público, para ello todas las incorporaciones de personal permanente se realizarán por concurso público.



Gestión del Rendimiento

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Gestión del Rendimiento (IGP) Evaluación del Rendimiento (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Ley 1626/00- Arts. 20 y 21 (evaluaciones)	La entidad no cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento que permita desarrollar y compensar adecuadamente a las personas.	La entidad (...) se enfocará a la mejora continua de sus servicios para dar respuesta efectiva a las demandas de los ciudadanos.	Para ello implementará y aplicará sistemáticamente un sistema de evaluación del rendimiento de los funcionarios. (IGP / GR_1_2)	La entidad (...) se enfocará a la mejora continua de sus servicios para dar respuesta efectiva a las demandas de los ciudadanos. Para ello implementará y aplicará sistemáticamente un sistema de evaluación del rendimiento de los funcionarios.



Gestión de la Compensación

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Gestión de la Compensación (IGP) Equidad de la Compensación (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Ley 1626/00-Art. 36 (remuneración-doble remuneración)	La percepción de los miembros de la entidad es que las compensaciones no son equitativas.	La entidad (...) propenderá a la alineación de la contribución de los funcionarios con los objetivos institucionales.	Para ello establecerá una estructura salarial coherente con los niveles jerárquicos de la estructura orgánica institucional. (IGP /GC_2_3)	La entidad (...) propenderá a la alineación de la contribución de los funcionarios con los objetivos institucionales. Para ello establecerá una estructura salarial coherente con los niveles jerárquicos de la estructura orgánica institucional.



Gestión del Desarrollo

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Gestión del Desarrollo (IGP) Plan de Carrera (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Ley 1626/00- Art. 49 (derecho a capacitación).	La entidad no cuenta con un plan de capacitación acorde a los requerimientos institucionales.	La entidad (...) entiende que el desarrollo institucional está vinculado con el desarrollo de las personas que la integran.	Para ello destinará anualmente el x% de su presupuesto a inversión en capacitación. (IGP / GD_3_2)	La entidad (...) entiende que el desarrollo institucional está vinculado con el desarrollo de las personas que la integran. Para ello destinará anualmente el x% de su presupuesto a inversión en capacitación.



Gestión de las Relaciones Humanas

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Gestión de las Relaciones Humanas (IGP) Gestión de la Salud, Bienestar y Seguridad Laboral (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Ley 1626/00-Art. 103 al 107 (salud, bienestar y seguridad laboral).	La entidad no cuenta con programas de prevención de accidentes, y que promuevan la seguridad e higiene laboral.	La entidad (...) considera clave el bienestar de los funcionarios para ofrecer a la ciudadanía el mejor servicio al menor costo.	Para ello desarrollará e implementará un programa integral que apunte a asegurar la salud laboral de los funcionarios. (IGP / GH_4_1)	La entidad (...) considera clave el bienestar de los funcionarios para ofrecer a la ciudadanía el mejor servicio al menor costo. Para ello desarrollará e implementará un programa integral que apunte a asegurar la salud laboral de los funcionarios.



Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas

FORMATO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTE DE CONTROL-ESTÁNDAR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

(1) Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (IGP) Procesos de Gestión de Personas (MECIP)

(2) PARÁMETROS DE LEY	(3) CRITERIOS DE BASE	(4) OBJETIVO DE LA POLÍTICA (QUÉ)	(5) ESTRATEGIA DE LA POLÍTICA (CÓMO)	(6) ENUNCIADO DE LA POLÍTICA
<i>Leyes y normatividad que orientan los contenidos de la política</i>	<i>Vacíos y necesidades frente a la política según diagnóstico</i>	<i>Maneras de actuar que quiere establecer la política</i>	<i>Acciones necesarias para lograr los cambios deseados</i>	<i>Texto articulado de la política (qué y cómo)</i>
Criterios de gestión: administración, presupuesto y sistema de control.	La entidad requiere un área de Gestión y Desarrollo de personas fortalecida para mejorar en su desempeño.	La entidad (...) considera clave la gestión de personas para el logro de los objetivos institucionales.	Para ello diseñará, y/o rediseñará y formalizará todos los procesos de Gestión y Desarrollo de personas. (IGP / OGP_2_2)	La entidad (...) considera clave la gestión de personas para el logro de los objetivos institucionales. Para ello diseñará, y/o rediseñará y formalizará todos los procesos de Gestión y Desarrollo de personas.

Esquemáticamente y en forma resumida se puede visualizar todo lo expuesto de esta manera.

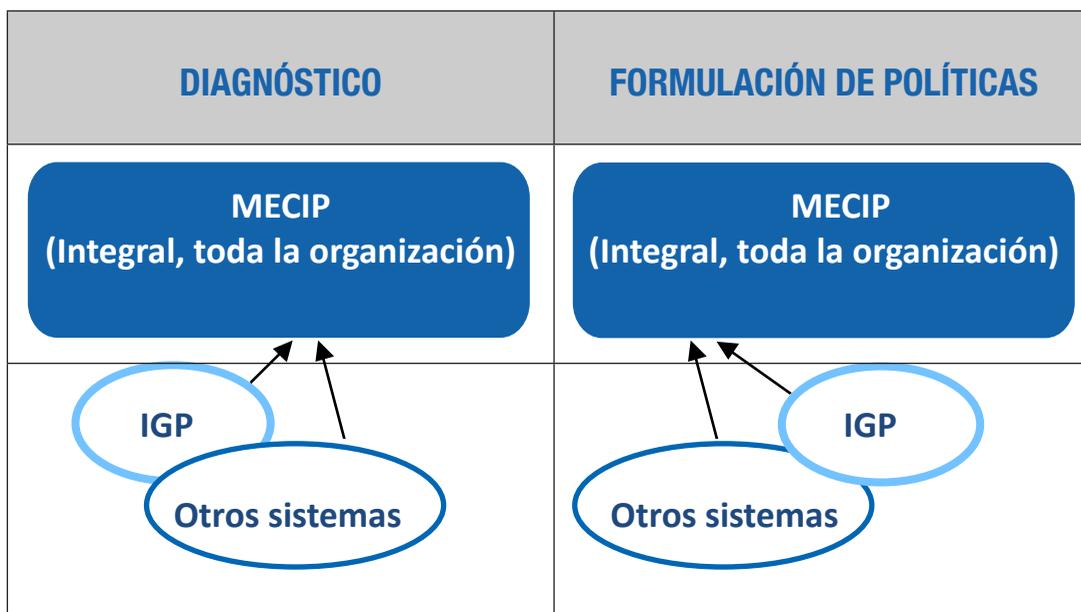


Figura 5. Relación entre el IGP y el MECIP en la fase de diagnóstico como de formulación de políticas.

6. Cuadro resumen final de afinidades y vinculaciones entre el MECIP y el IGP

MARCO CONCEPTUAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambos modelos se basan en un Enfoque Sistémico, que vincula subsistemas entre sí. • Ambos modelos coinciden en términos de fundamentos, principios y valores, por ejemplo: importancia de la ética de la responsabilidad y la transparencia. • Ambos modelos son compatibles con otros sistemas, por lo cual lo son también entre sí. • Ambos modelos entienden la Gestión y Desarrollo de Personas como estratégica y fundamental para cualquier institución. • Ambos modelos plantean una Gestión por procesos. • Ambos modelos en su estructura más básica siguen el ciclo de mejora continua de Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA). • Ambos modelos buscan instaurar el Control Interno intrínseco a todos los procesos. • Ambos modelos requieren de articulación y coordinación a nivel directivo. 	
ASPECTOS METODOLÓGICOS	
MECIP	IGP
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: Encuesta de percepción. <p>Insumo básico para la formulación del Estándar de Talento Humano (diseño e implementación o ajustes a la implementación).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: Observación documental, análisis de evidencias objetivas, entrevistas para indagar percepción. <p>Insumo básico para el desarrollo de los ocho subsistemas de Gestión y Desarrollo de las Personas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estándares: <ul style="list-style-type: none"> • Planes y programas; Protocolos de buen gobierno; Políticas de administración del riesgo. • Estructura organizacional; Controles; Indicadores. • Desarrollo del Talento Humano (parcial): selección, inducción, reinducción, retiro. • Desarrollo del Talento Humano (parcial): evaluación del desempeño; Autoevaluación de Control; Autoevaluación de Gestión; Plan de Mejoramiento Institucional, funcional e individual. • Desarrollo del Talento Humano (parcial): compensación. • Desarrollo del Talento Humano (parcial): formación; Acuerdos y compromisos éticos. • Desarrollo del Talento Humano (parcial): bienestar social; Información interna; Comunicación Institucional. • Protocolos de buen gobierno; Gestión por procesos; Estructura organizacional; Políticas de operación; Procedimientos; Controles; Indicadores; Manuales de Operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la Gestión de Personas. • Organización del Trabajo. • Gestión del Empleo. • Gestión del Rendimiento. • Gestión de la Compensación. • Gestión del Desarrollo. • Gestión de las Relaciones Humanas. • Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas.

7. El Estándar de Talento Humano y su vinculación con otros estándares del MECIP

El MECIP como modelo sistémico vincula todos los Estándares entre sí, y en particular el Estándar de Desarrollo del Talento Humano es independiente y explícito en su enunciado pero al mismo tiempo transversal a todos los Componentes y Estándares del modelo. Algunas de esas vinculaciones internas se pueden apreciar en el cuadro anterior.

En forma esquemática el Estándar de Talento Humano se puede entender de esta manera:



Figura 6. Composición del Estándar de Talento Humano.

8. Propuesta básica de plan de acción para la implementación

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Implementación del **MECIP** en lo que hace a la Planeación del Diseño e Implementación del Modelo, que es un paso previo al desarrollo e implementación de los estándares, se transcribe el siguiente Cronograma-Plan de Acción en la lógica establecida por el Formato N° 9 (Manual MECIP 2008, pág. 173), Anexo 2.

Se pone el énfasis en lo que hace al Estándar de Desarrollo del Talento Humano, sin detallar los pasos para el desarrollo de los demás estándares que en el orden secuencial siguen al de Talento Humano.

9. Conclusión

El **MECIP** (Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay) y el **IGP** (Índice de Gestión de Personas) son modelos de Gestión que significan un gran aporte para las instituciones públicas en el Paraguay y para la sociedad toda.

Ambos modelos comparten muchas más similitudes que diferencias, es más, las diferencias son totalmente complementarias y sinérgicas, por lo que articularlas en los planes de acción institucionales puede favorecer prácticas más integradas y más efectivas.

Esta guía pretende dejar sentadas las bases para lograr lo señalado en el párrafo anterior, que es el camino necesario para promover mejores prácticas en las instituciones públicas nacionales, y por sobre todo instalar una nueva cultura de servicio a la ciudadanía.