

# ÍNDICE DE GESTIÓN DE PERSONAS

---

De la Función Pública

# MANUAL DE APLICACIÓN

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

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

Actualizado en setiembre de 2010.

Asunción, Paraguay.

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



**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.”

# ÍNDICE

Presentación	4
Antecedentes	5
EL IGP: La medición como instrumento de transformación	6
Metodología de implementación del IGP	10
La Herramienta de Medición IGP	13
Subsistema Planificación de Gestión de Personas (PGP)	14
Subsistema Organización del Trabajo (OT)	22
Subsistema Gestión del Empleo (GE)	31
Subsistema Gestión del Rendimiento (GR)	46
Subsistema Gestión de la Compensación (GC)	54
Subsistema Gestión del Desarrollo (GD)	63
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas (GH)	76
Subsistema Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP)	87
Bibliografía	95
Anexo I. Glosario	96
Anexo II. Índices para la evaluación del sistema de Gestión de Personas (SGP) del ámbito público a nivel institucional	98
Anexo III. Lista general de comprobación de puntos críticos	101
Anexo IV. Esquema para elaborar el informe de resultados	110
Anexo V. Personas e instituciones que participaron en la construcción del IGP	113
Anexo VI. Ficha técnica de la presente edición	115

# PRESENTACIÓN

El Índice de Gestión de Personas del Sector Público (IGP) comprende un conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas en las instituciones públicas 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.

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

Este trabajo colectivo pretende contribuir con el proceso de profesionalización de la gestión pública promovido por la SFP, considerando que para que las prácticas, funciones y profesionales de gestión de personas aporten valor, deben medir y supervisar su actuación y el impacto que tienen en el logro de los objetivos institucionales.

En este marco, la información que genera el IGP puede servir para varios propósitos, el principal es proveer información que sirva para mejorar el sistema de gestión de manera objetiva y consistente, promoviendo a través de las mejoras una transformación gerencial en el mediano plazo. Otro objetivo es identificar buenas prácticas que sirvan como insumos para promover aprendizajes colectivos que dinamicen y potencien el sector.

El documento que se presenta está organizado en tres grandes secciones: la Sección I ofrece una breve presentación, así como los antecedentes que han dado lugar al desarrollo de la herramienta; la Sección II expone la descripción de todos los subsistemas que componen el sistema integrado de gestión de personas del sector público con sus respectivas dimensiones, puntos clave y escalas de valoración.

Finalmente, los anexos correspondientes a las guías para las personas responsables de la medición, y una guía para elaborar el informe de resultados de la misma comprenden la Sección III.

De esta manera se presenta el IGP a las instituciones públicas paraguayas con el anhelo de que sea valorado como una guía que promueve buenas prácticas y contribuye con la concreción de la transformación cultural propiciada por la Secretaría de la Función Pública.

## ANTECEDENTES

Una herramienta como el IGP no se produce en el vacío. Su desarrollo responde a la intención de contribuir con el cumplimiento de varios compromisos asumidos por el país para mejorar la gestión de personas en el ámbito público, provenientes de las Convenciones Anticorrupción (OEA – NNUU)<sup>1</sup>, a las Cartas Iberoamericanas<sup>2</sup> y el Plan Nacional de Integridad<sup>3</sup> que así lo establecen.

Todos estos marcos reguladores señalan que establecer y fortalecer la carrera de la función pública, implementando sistemas de selección y promoción adecuados y transparentes para contar con personal competente e idóneo en los cargos públicos, es uno de los pilares del sistema de integridad institucional en toda democracia, y en particular para la paraguaya dada su particular historia referida a la corrupción en el ámbito público.

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

Un objetivo de este Estado en transición –de la prebenda a la transparencia– es que se produzcan cambios significativos, y que éstos y sus beneficios lleguen a la gente. El trabajo de los/as servidores/as públicos/as y las acciones de las instituciones públicas, deben impactar positivamente en la vida de la ciudadanía. Este impacto positivo implica un trato respetuoso, trámites más ágiles, mejores servicios, que haya transparencia, rendición de cuentas, atención digna y humana de los/as servidores/as públicos/as hacia la ciudadanía que accede o busca servicios del Estado. Para ello, las instituciones públicas deben gestionar el trabajo de las personas sobre la base de normas claras y equitativas, que impidan las arbitrariedades, la desmotivación, así como posibilite la puesta en marcha y posterior consolidación de la Carrera del Servicio Civil. Esto es un desafío para el proceso de transformaciones de las instituciones, para ponerlas a la vanguardia, y que sean más eficientes y útiles para la sociedad.

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

Posiblemente, el mayor reto no es iniciar esta construcción, sino que la misma continúe, finalice y se consolide más allá de los calendarios electorales.

En el marco de este proceso, se impone un debate sobre los modelos de gestión de las personas en las instituciones, para conocer sus políticas, acciones, normas; y cómo ellas impactan en los/as servidores/as públicos/as y en los resultados de su trabajo, pues son éstos/as quienes llevarán adelante los cambios. Para contribuir con este proceso se ha desarrollado el Índice de Gestión de Personas que es presentado en este manual.

---

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

<sup>2</sup> Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003); Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (2008); Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009)

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

# EL IGP

## LA MEDICIÓN COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMACIÓN

El IGP parte de la premisa de que una adecuada gestión de personas implica un sistema integrado<sup>4</sup> que se despliega en diferentes componentes que operan como subsistemas conectados e interrelacionados. El sistema de gestión funciona orientado por la estrategia de gestión de personas, que se desprende de la estrategia institucional, tal como se describe en la siguiente figura.



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

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

Los subsistemas referidos son los siguientes:

1. **Planificación de Gestión de Personas (PGP)**
2. **Organización del Trabajo (OT)**
3. **Gestión del Empleo (GE)**
4. **Gestión del Rendimiento (GR)**
5. **Gestión de la Compensación (GC)**
6. **Gestión del Desarrollo (GD)**
7. **Gestión de las Relaciones Humanas (GH)**
8. **Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP)**

<sup>4</sup> Tres requisitos son imprescindibles para que un conjunto de políticas y prácticas de gestión de personas funcionen en una organización determinada, como un sistema integrado, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos institucionales: (1) Los subsistemas deben estar operativos; (2) Deben producirse entre ellos las interconexiones necesarias; (3) Debe existir coherencia estratégica. (Longo, 2002).

**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.



**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.



**Gestión del Empleo (GE)**, 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.



**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.



**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.



**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.



**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.



**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.



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.

## FINALIDAD DEL IGP

En función a lo expuesto previamente, 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.

La identificación de 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.

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.

## USO Y APLICACIÓN DEL IGP

El uso de la herramienta puede ser variado, puede servir para llevar a cabo un ejercicio de autoevaluación o para guiar la observación de segundas y terceras partes interesadas en la gestión institucional. La medición de segundas partes es la modalidad que ha sido acordada en el marco de la cooperación público-privada vigente.

La aplicación de la herramienta, en términos prácticos, es sencilla. Por cada subsistema, que son los ocho ya citados, se trabaja en base a dimensiones que cuentan a su vez con puntos clave.

Los puntos clave están enunciados como proposiciones que indican niveles óptimos de desarrollo de las prácticas de gestión de personas. En el anexo III se presenta una lista general de comprobación de puntos clave.

## ESCALA Y VALORACIÓN

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

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

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

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

# ANÁLISIS POR SUBSISTEMAS

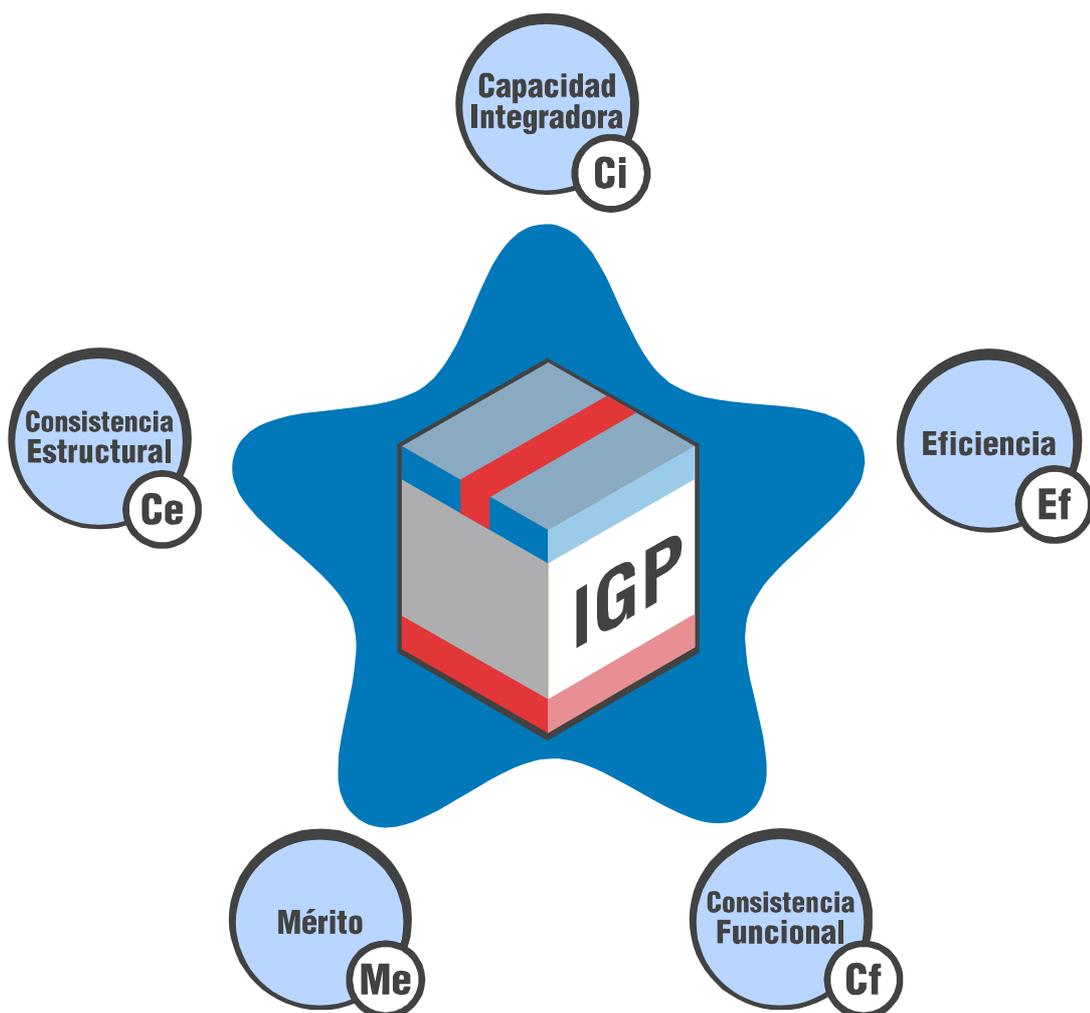
Para cada uno de los ocho subsistemas a ser analizados, deben ser abordadas las siguientes cuestiones:

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

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

## ANÁLISIS POR ÍNDICES

Los índices son instrumentos de cuantificación cuya finalidad es concentrar la medición en un conjunto de dimensiones básicas que hacen a la calidad de un sistema de gestión de personas: *eficiencia, mérito, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora*. Dos de estos índices se construirán a partir de subíndices. En el anexo II se explica con detalle el modo en que se obtienen tanto los índices como los subíndices.



# METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL IGP

## 1. SUBSISTEMA: PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAS



La **Planificación de Gestión de Personas** (PGP), constituye la puerta de entrada en todo Sistema Integrado de Gestión de Personas, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que aparece conectada. Mediante este subsistema, una institución podría analizar sus necesidades cuantitativas y cualitativas de personas a corto, mediano y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identificando las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias. Además, facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de Gestión de Personas.

## 2. SUBSISTEMA: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



La **Organización del Trabajo** (OT) integra al conjunto de políticas y prácticas de Gestión de Personas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.

## 3. SUBSISTEMA: GESTIÓN DEL EMPLEO



La **Gestión del Empleo** (GE) tiene en cuenta al conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la institución. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la Gestión de Personas.

## 4. SUBSISTEMA: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO



La **Gestión del Rendimiento** (GR) observa como se promueve y evalúa el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la institución, y mantenerlos en el nivel más alto posible, concretando una mejora sostenida de la contribución de los y las servidores/as públicos/as al logro de los objetivos institucionales, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de Gestión de Personas en diferentes campos.

## 5. SUBSISTEMA: GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN



La **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, de modo a alinear los esfuerzos de éstos/as con los objetivos de la institución. Incluye los incentivos para promover la permanencia en la institución, la asunción de responsabilidades, el desarrollo de competencias y el ajuste entre los objetivos individuales e institucionales (Oszlak, 2003).

## 6. SUBSISTEMA: GESTIÓN DEL DESARROLLO



La **Gestión del Desarrollo** (GD) se refiere a las políticas y prácticas para estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

## 7. SUBSISTEMA: GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS



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

## 8. SUBSISTEMA: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS



La **Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas** (OGP) tiene en cuenta el grado o nivel en que el proceso de toma de decisiones está basado en la independencia de criterios de los responsables del Área de la Gestión de Personas, así como la coherencia de su diseño y estructura para responder a las demandas y objetivos de la institución. Explora el nivel de profesionalización de las personas que llevan adelante el área; también, la existencia de sistemas de medición del impacto de valor agregado de dicha área para la institución.





**LA HERRAMIENTA  
DE MEDICIÓN  
IGP**



# 1. SUBSISTEMA: PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAS (PGP)

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

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

## Relación con otros subsistemas

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

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

## Dimensiones

- |   |          |  |
|---|----------|--|
|  | <b>1</b> | <b>Condiciones del proceso de planificación (PGP_1)</b>              |
|  | <b>2</b> | <b>Desarrollo del plan de gestión de personas (PGP_2)</b>            |
|  | <b>3</b> | <b>Programación de medidas de cobertura y/o contingencia (PGP_3)</b> |
|  | <b>4</b> | <b>Eficacia de la planificación (PGP_4)</b>                          |

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

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

**1****Dimensión 1: Condiciones del proceso de planificación (PGP\_1)**

Las previsiones de la planificación de personal se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de la organización. Los mecanismos de PGP hacen posible una adaptación flexible de las prácticas de personal a los cambios estratégicos de la organización.

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

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

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

PGP_1_1	La institución cuenta con sistemas de información sobre el personal que permiten conocer las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de personas. Permiten así mismo estimar las demandas de personal en el corto, mediano y largo plazo. Se constata que:	Escala
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución cuenta con un sistema automatizado de información sobre el personal el cual es ágil y oportuno, la información está siempre actualizada y es confiable. Permite conocer las disponibilidades cuantitativas y cualitativas como así mismo, estimar las demandas de personal en el corto, mediano y largo plazo.	3
	Cuenta con un sistema no automatizado de información que permite conocer las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de personal. La información se actualiza regularmente y en general es confiable pero no siempre es oportuna. Solo se pueden realizar estimaciones de corto plazo.	2
	Cuenta con un sistema no automatizado de información que solo permite obtener datos cuantitativos. La información se actualiza esporádicamente, es poco confiable y no es oportuna. No se pueden realizar estimaciones sobre las demandas de personal.	1
	La institución no cuenta con un sistema de información, solo se dispone de algunos datos cuantitativos sobre el personal.	0

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

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

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

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

**FUENTES DE VERIFICACIÓN**

Se verifica de dos formas:

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

PGP_1_2	Los/as responsables del área de gestión de personas integran el equipo de planificación estratégica de la institución, contribuyen en la construcción de los objetivos y estrategias y participan en la toma de decisiones.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Los/as responsables del área de gestión de personas integran el equipo de planificación estratégica, contribuyen al proceso proveyendo y recabando información para la construcción de los objetivos y estrategias; y participan en la toma de las decisiones.	3
	Acompañan el proceso de planificación estratégica, contribuyen proveyendo y recabando información pero no participan en la toma de las decisiones.	2
	Son consultados por el equipo de planificación estratégica si se considera necesario y brindan información puntual cuando se les requiere Tienen una restringida participación y su contribución en la construcción de los objetivos y estrategias es mínima. No participan en la toma de las decisiones.	1
	Los/as responsables de la gestión de personas no participan de los procesos de planificación estratégica ni contribuyen en la construcción de los objetivos y estrategias.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Entrevistas a responsables de personas verificando la cantidad de veces que participaron en talleres o reuniones de planificación estratégica institucional, los aportes desde el área de gestión de personas, cruzando información con los/as responsables institucionales de la elaboración de los planes estratégicos.

El/a evaluador/a debe solicitar registros de asistencia a los talleres de planificación estratégica, los trabajos e intervenciones de los/as responsables de personas.

PGP_1_3	Para la planificación de la gestión de personas se consideran experiencias de años anteriores así como indicadores y/o buenas prácticas del contexto nacional e internacional.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se consideran experiencias de años anteriores así como indicadores y/o buenas prácticas del contexto nacional e internacional.	3
	Se consideran experiencias de años anteriores así como indicadores y/o buenas prácticas del contexto nacional.	2
	Se consideran experiencias de años anteriores.	1
	No se consideran experiencias de años anteriores y mucho menos indicadores y/o buenas prácticas del contexto nacional e internacional.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

**Buena práctica:** es una experiencia sistematizada y documentada que tiene como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovadores que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/ la evaluador/a debe constatar si se ha investigado acerca de indicadores de tiempos, resultados, buenas prácticas, etc. de instituciones similares o consideradas mejores, en relación a gestión de personas, y verificar si se han considerado esas informaciones para establecer los objetivos.

PGP_1_4	Durante el proceso de planificación, en las instituciones se toman en cuenta las evaluaciones de los años anteriores.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se ha realizado una evaluación adecuada del plan de gestión de personas del año anterior; y los éxitos, debilidades y recomendaciones identificadas se tuvieron en cuenta para mejorar la planificación del ciclo siguiente.	3
	Se han realizado evaluaciones del año anterior, pero considerando sólo los objetivos no cumplidos para la planificación de gestión de personas.	2
	Se han realizado evaluaciones pero con limitaciones significativas para el proceso de planificación, debido a deficiencias en la formulación del plan o en el proceso de evaluación.	1
	No se han realizado evaluaciones del plan de gestión de personas del año anterior.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Identificar los procesos de evaluación utilizados y los cambios introducidos en la planificación, según la información proporcionada en dichos procesos y basados en las planificaciones de años anteriores.



## 2

## Dimensión 2: Desarrollo del plan de gestión de personas (PGP\_2)

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

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

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

PGP_2_1	La institución cuenta con un plan de gestión de personas alineado a la planificación estratégica institucional.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución cuenta con un plan de gestión de personas alineado a la planificación estratégica institucional.	3
	La institución cuenta con un plan de gestión de personas considerando sólo algunos aspectos de la planificación estratégica institucional.	2
	La institución cuenta con un plan de gestión de personas pero sin haber considerado el plan estratégico de la institución.	1
	La institución no cuenta con un plan de gestión de personas.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

## FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

Debe solicitar información proporcionada por los responsables directos de gestión de personas de la institución sobre los procedimientos y sistemas empleados para el efecto, además de la frecuencia de reuniones establecidas con los directivos de línea. Esta información debe ser contrastada con la información proporcionada por los/as propios/as directivos/as de línea.

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

PGP_2_2	Todo lo establecido en el plan de gestión de personas -objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento, plazos, responsables, entre otros- se lleva a la práctica, en tiempo y forma.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Todo lo establecido en el plan de gestión de personas -objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento de los resultados, plazos, responsables, entre otros- se lleva a la práctica en tiempo y forma.	3
	Todo lo establecido en el plan de gestión de personas -objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento de los resultados, plazos, responsables, entre otros- se lleva a la práctica con los resultados esperados, pero en un tiempo mayor que el estimado.	2
	Todo lo establecido en el plan de gestión de personas -objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento de los resultados, plazos, responsables, entre otros- se lleva a la práctica, constatándose que se cumplió en tiempo pero no con los resultados esperados.	1
	Todo lo establecido en el plan de gestión de personas -objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento de los resultados, plazos, responsables, entre otros- no se lleva a la práctica, o se constatan acciones muy aisladas.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/ la evaluador /a debe identificar los documentos escritos referentes a este punto crítico: el manual del plan de gestión de personas, conteniendo los objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento, plazos, responsables, entre otros. También cómo se han definido las actividades, y si el plan está siendo ejecutado.

PGP_2_3	La institución cuenta con un plan de dotación cuantitativa y cualitativa, técnicamente elaborado, para responder a futuras demandas.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución cuenta con un plan de dotación cuantitativa y cualitativa, técnicamente elaborado, para responder a futuras demandas.	3
	La institución cuenta con un plan de dotación cuantitativa, técnicamente elaborado, para responder a futuras demandas.	2
	La institución establece el plan de dotación en función a los requerimientos de los superiores.	1
	La institución no cuenta con un plan de dotación cuantitativa y cualitativa de ningún tipo.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

**La dotación de personal:** tiene como propósito constituir el número y los perfiles necesarios de las personas, de modo a asegurar que la institución pueda conseguir sus objetivos.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/ la evaluador/a debe solicitar el plan de dotación con que cuenta la institución y analizar la consistencia técnica del mismo. En caso que el plan haya sido en base a percepciones, solicitar evidencias de los cuestionarios utilizados u otros instrumentos.

PGP_2_4	No existen, en general, excedentes o déficits significativos de personal.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se constata un equilibrio adecuado entre las necesidades laborales y la dotación de personal.	3
	Se constata que existen áreas con excedentes o déficit de personal aunque no son muy relevantes.	2
	Se constata que existen excedentes o déficit muy pronunciados de personal en ciertas áreas de la institución.	1
	Se constata que existen excedentes o déficit de personal en toda la institución, notándose carencias muy pronunciadas o muy alta sobrepoblación en la misma.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/ la evaluador/a debe solicitar la existencia de un diagnóstico de dimensionamiento cuali – cuantitativo del personal; de no existir, indagar acerca de cómo distribuye la institución su dotación, en base a qué criterios determina la cantidad y el perfil en las distintas unidades o sectores de la misma.



**3**

### Dimensión 3: Programación de medidas de cobertura y/o contingencia (PGP\_3)

Esta dimensión menciona a uno de los factores más críticos que hace a todo proceso de planificación, las contingencias surgidas de hechos o situaciones muy difíciles de predecir. En ese sentido, la calidad del diseño de un plan se verifica en su grado de flexibilidad eficacia ante los escenarios no previstos.

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

El/ la evaluador/a debe indagar acerca de la existencia de programas dentro del propio plan de gestión de personas que orienten acciones ante situaciones o contingencias no previstas.

PGP_3_1	El área de Gestión de Personas participa activamente en el proceso de elaboración del presupuesto de la institución, colaborando en la formulación de argumentos que se puedan esgrimir ante las instancias correspondientes para minimizar la posibilidad de recortes que afecten la gestión del área.	Escala
Descripción de los valores de la escala	El presupuesto se elabora con anticipación y con la participación de los representantes de las diversas áreas. Se establecen márgenes reales de gastos e inversiones y las áreas colaboran en la formulación de la defensa del presupuesto. Los montos para las áreas son asignados conforme a los lineamientos estratégicos de la institución para el periodo correspondiente.	3
	El presupuesto se elabora con anticipación. El área encargada organiza reuniones para conocer las inquietudes y expectativas de las áreas con sus respectivos argumentos. La asignación de los montos se basa en la consistencia de la justificación presentada por cada área.	2
	El presupuesto se elabora en tiempo razonable, el área encargada solicita a los responsables que remitan sus pedidos para cubrir las necesidades básicas de sus áreas y coteja la información con el presupuesto del periodo anterior. Los montos se asignan de acuerdo a la influencia que cada área pueda ejercer sobre la máxima autoridad y sobre los encargados de elaborar el presupuesto.	1
	De acuerdo al presupuesto del periodo anterior y poco antes de la fecha límite, el área encargada establece los montos para cubrir las necesidades básicas sin consultar a las áreas. La asignación de los montos es arbitraria.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar y comparar el presupuesto elaborado con el presupuesto aprobado. Verificar la coherencia de los indicadores establecidos con las justificaciones correspondientes en cada ítem.

PGP_3_2	El plan de gestión de personas tiene en cuenta las posibles externalidades que podrían afectar al buen desempeño institucional: aumento exagerado en la demanda de servicios, situaciones de emergencia nacional, catástrofes, epidemias, etc.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se cuenta con un plan de contingencia integral donde se establecen con claridad los recursos técnicos, humanos y presupuestarios necesarios para el efecto.	3
	Se cuenta con un plan de contingencia donde se establecen los recursos mínimos necesarios para situaciones de este tipo.	2
	Se cuenta con recursos insuficientes ante la ausencia de un plan de contingencia	1
	Las contingencias no están previstas y no se cuenta con recursos.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/ la evaluador/a debe solicitar el plan de contingencia y constatar su rigor.

PGP_3_3	La institución posee un plan de contingencia con una forma estructurada que permite decidir qué hacer si el personal clave no está disponible para garantizar el pleno funcionamiento.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se verifica un plan estructurado donde se tienen identificadas a las personas con los perfiles adecuados que podrían sustituir ante ausencias, y asegurar el pleno funcionamiento institucional.	3
	Se verifica un plan estructurado donde se tienen identificadas a las personas con los perfiles adecuados que podrían sustituir ante ausencias y asegurar parcialmente el funcionamiento institucional.	2
	No se cuenta con ningún plan pero el responsable de gestión de personas conoce un procedimiento no escrito que habitualmente es utilizado para este caso.	1
	No se cuenta con ningún plan ni con procedimientos básicos. Se busca la solución en el momento del percance.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/ la evaluador/a debe solicitar los programas de contingencia en donde se identifique al personal que pueda sustituir, y buscar evidencias de criterios por los cuales estas personas fueron seleccionadas como sustitutas.



# 4

## Dimensión 4: Eficacia de la planificación (PGP\_4)

Esta dimensión hace referencia a dos aspectos muy importantes de la planificación de la gestión de personas. Por una parte se evalúa la calidad de las políticas e instrumentos utilizados para optimizar los recursos por medio de la distribución eficaz de la fuerza laboral y un reparto adecuado de la carga de trabajo entre las unidades productivas.

Se evalúa así mismo, si el presupuesto anual asignado a la gestión de personas es razonable y compatible con respecto al presupuesto general de la institución y si permite ejecutar la programación estratégica y operativa prevista para el período.

El /la evaluador /a debe indagar acerca del diseño y la aplicación del plan de distribución de personal y verificar los documentos que constaten la distribución de las tareas, el grado de responsabilidad y la carga horaria del personal. Así mismo deberá analizar el presupuesto anual de la institución y comparar el porcentaje destinado a la gestión de personas comparativamente al presupuesto total; así como el plan estratégico y los recursos destinados a la gestión de personas.

<b>PGP_4_1</b>	<b>Las políticas e instrumentos de PGP que se utilizan permiten, en general, la optimización de los efectivos, la correcta distribución de los recursos y un reparto adecuado de la carga de trabajo entre las unidades.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La distribución del personal se realiza teniendo en cuenta la capacidad y competencia; y está orientada a las necesidades de las unidades, con un reparto adecuado de la carga de trabajo.	3
	La distribución se realiza con un análisis básico de la capacidad y competencia del personal, pero está orientada en base a las necesidades de las unidades, con un reparto también adecuado de la carga de trabajo	2
	La distribución se realiza teniendo en cuenta solamente las necesidades de las unidades, sin ningún criterio para el reparto de la carga de trabajo.	1
	La distribución del personal como el reparto de la carga de trabajo se realiza sin ningún criterio y responde a necesidades coyunturales o del momento.	0

#### **CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

##### **FUENTES DE VERIFICACIÓN**

Diseño y aplicación del plan de distribución de personal; documentos que constaten la distribución de tareas, grado de responsabilidad y carga horaria del personal.

<b>PGP_4_2</b>	<b>El presupuesto anual asignado a la gestión de personas se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con el presupuesto general de la institución Se constata que:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	El presupuesto asignado al área de gestión de personas permite llevar adelante toda la programación estratégica y operativa prevista para el período considerado	3
	El presupuesto asignado al área de gestión de personas permite llevar adelante gran parte de la programación estratégica y operativa prevista para el período considerado, algunos programas no pueden ejecutarse por falta de rubros	2
	El presupuesto asignado al área de gestión de personas permite llevar adelante sólo la programación operativa prevista para el período considerado, nuevos programas establecidos en el plan estratégico no cuentan con rubros	1
	El presupuesto asignado al área de gestión de personas no permite llevar adelante ni siquiera los programas operativos establecidos, ya que el mismo es absolutamente ínfimo con respecto a lo necesario	0

#### **CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

##### **FUENTES DE VERIFICACIÓN**

Analizar el presupuesto anual de la institución, y comparar el porcentaje destinado a gestión de personas comparativamente al presupuesto total; así como el plan estratégico y los recursos destinados a gestión de personas.



## 2. SUBSISTEMA: Organización del Trabajo (OT)

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

### Relación con otros subsistemas

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

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

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

### Dimensiones

-  **1** **Diseño y descripción de los puestos de trabajo (OT\_1)**
-  **2** **Diseño de perfiles de competencias (OT\_2)**
-  **3** **Incidencia del diseño de puestos en la comprensión y valoración de la contribución esperada (OT\_3)**
-  **4** **Administración de la organización del trabajo (OT\_4)**

### CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA EL / LA EVALUADOR / A

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

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

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



1

## Dimensión 1: Diseño y descripción de los puestos de trabajo (OT\_1)

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

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

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

- En la primera dimensión, en su ámbito o amplitud, cuántas tareas distintas contiene cada puesto y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas. En un extremo, el /la empleado/a es un comodín polivalente; en el otro, repite una y otra vez una misma tarea.
- La segunda dimensión se relaciona con la profundidad o control ejercido sobre el propio trabajo. En un extremo, el /la empleado/a se limita a obedecer instrucciones o normas precisas; en el puesto, controla cada aspecto de su actividad, además de realizarla.

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

Las técnicas de enriquecimiento de tareas nacieron precisamente para afrontar estos excesos de especialización, y se basan en la ampliación horizontal y/o vertical del puesto. En la misma línea se habla, más recientemente, de *empowerment*, aludiendo básicamente a procesos e ampliación del puesto, en su dimensión vertical.

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

OT_1_1	La institución cuenta con una estructura de puestos diseñada y descrita con criterios técnicos precisos, y está actualizada y formalizada. Se constata:	Escala
Descripción de los valores de la escala	La existencia de una estructura de puestos, para todos los niveles, diseñada y descrita con criterios técnicos precisos, y está actualizada y formalizada.	3
	La existencia de una estructura de puestos, para todos los niveles, diseñada y descrita con criterios técnicos precisos; está formalizada pero no actualizada.	2
	La existencia de una estructura de puestos, para todos los niveles; está diseñada y descrita con criterios técnicos, pero no actualizada ni formalizada.	1
	La existencia de una estructura de puestos, pero carece de descripciones o las mismas son muy pobres, y sin rigor técnico. No está actualizada ni formalizada.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

OT_1_2	En la descripción de los cargos se expresa con claridad y precisión lo que cada servidor/a público/a debe hacer, lo que se espera de su gestión y los indicadores que serán considerados para valorar su contribución.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La descripción es completa, clara, precisa y sirve de orientación a los ocupantes de los puestos para realizar adecuadamente sus funciones y tareas. Se expresa con claridad el fundamento del cargo así como los productos esperados y la calidad requerida. Los documentos con las descripciones han sido aprobados por las instancias correspondientes y están en plena vigencia.	3
	La descripción es completa y detallada; la redacción es clara, precisa y orientadora, sin embargo los documentos con las descripciones no han sido formalmente aprobados y no están en plena vigencia.	2
	La descripción es muy básica y solo contiene lineamientos generales de las actividades que deben realizarse en los cargos. Los documentos con las descripciones no han sido aprobados y existen incongruencias entre las descripciones y las actividades realizadas por las personas	1
	No existen descripciones formales de los cargos, las personas se informan de lo que deben hacer a través de orientaciones verbales sobre las actividades que les competen y en ocasiones no existe orientación alguna.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

OT_1_3	La clasificación y jerarquización de los puestos responden a criterios racionales, técnicos y que responden a cada entorno organizativo Responden a:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Criterios claramente racionales, coherentes y técnicos que responden de manera adecuada al entorno organizativo.	3
	Criterios claramente racionales, coherentes y técnicos aunque no están todas las veces en sintonía con el entorno organizativo.	2
	Criterios poco claros en cuanto a su racionalidad, coherencia y técnica y para nada atienden el entorno organizativo.	1
	No se puede identificar criterios racionales, coherentes ni técnicos que justifiquen la clasificación y jerarquización de los puestos, y no hay evidencia alguna de considerar el entorno organizativo.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador/a debe constatar la clasificación y jerarquización de puestos y verificar su consistencia de diseño, así como evidenciar la lógica del diseño en cuanto al entorno. Por ejemplo, en el Ministerio de Salud el puesto para un médico tendría que estar jerarquizado de diferente manera que un médico en el Ministerio de Obras Públicas.



2

## Dimensión 2: Diseño de perfiles de competencias (OT\_2)

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

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

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

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

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

Por lo tanto, en lo que respecta a los perfiles de competencias, una evaluación completa de su utilización efectiva requerirá habitualmente la exploración del subsistema de Gestión del Empleo. El /la evaluador/a debe remitirse al área de reclutamiento y selección para constatar la valoración que se tiene con respecto a los perfiles, así como mantener reuniones para obtener opiniones de los directivos de línea de los instrumentos utilizados –perfiles–.

El análisis específico de las prácticas de reclutamiento y selección suministrará informaciones valiosas sobre el uso y la eficacia real de aquéllos.

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

<b>OT_2_1</b>	<b>Los perfiles de idoneidad de los/as ocupantes de los puestos van mas allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales e identifican otras competencias.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales, e identifican las competencias requeridas por el perfil.	3
	Se reducen a requisito de titulación y/o especialización técnica y méritos formales.	2
	Especifican vagamente requisitos de titulación.	1
	No están definidos.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

<b>OT_2_2</b>	<b>Los perfiles de competencias son definidos previos los oportunos estudios técnicos a cargo de expertos/as. Los perfiles de competencia se definen:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	En base a estudios técnicos oportunos realizados por expertos/as.	3
	En base a estudios diagnósticos a cargo de los/as directivos/as de la institución.	2
	Sin estudios técnicos ni diagnósticos previos.	1
	No están definidos.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador /a debe indagar acerca del modo de construcción y definición de los perfiles de puestos.

<b>OT_2_3</b>	<b>Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto. Los perfiles incluyen:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Competencias clave que impactan de manera a asegurar el éxito en el desempeño del/a titular del puesto.	3
	Competencias importantes pero más generales que facilitan el desempeño del/a titular del puesto.	2
	Competencias que para nada impactan en el desempeño exitoso del/a titular del puesto ya que fueron tomadas de textos o diccionarios externos a la institución.	1
	No incluyen competencias de ningún tipo.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe indagar acerca del modo de construcción de los perfiles e indagar cómo y porqué fueron incluidas las competencias previstas en los mismos.

OT_2_4	Existe, en general, una coherencia razonable entre las exigencias de las tareas y los elementos que configuran el perfil de los puestos. Se observa:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Una coherencia total entre estos elementos.	3
	Una coherencia parcial entre las tareas de los puestos y los elementos que configuran el perfil de los puestos.	2
	Una coherencia mínima entre las tareas de los puestos, pero no con los demás elementos.	1
	Incoherencia entre los elementos.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador /a debe indagar acerca del análisis y descripción de puestos, verificando el equilibrio entre las exigencias de tareas y responsabilidades, así como el diseño de los perfiles.



# 3

## Dimensión 3: Incidencia del diseño de puestos en la comprensión y valoración de la contribución esperada (OT\_3)

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

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

El/ la evaluador /a debe interactuar mucho con los /las ocupantes de los puestos para verificar la claridad de las responsabilidades, su impacto en la motivación y la posibilidad de flexibilidad laboral.

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

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Aspectos motivacionales del diseño de puestos:

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

OT_3_2	En la descripción de los cargos, el grado de especificidad y detalle de las funciones y tareas es adecuado, sirve de orientación y permiten la adaptación a circunstancias cambiantes o no previstas.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Las descripciones son precisas y con un adecuado nivel de detalle. Orientan el desempeño sin volverse limitantes para la adaptación a nuevas situaciones. Las responsabilidades y relaciones de autoridad están claramente establecidas como así mismo los resultados que se esperan. También se especifican las competencias y los criterios de buen desempeño.	3
	Las descripciones son precisas, con un razonable nivel de detalle. Orientan el desempeño y permiten adaptarse a nuevas situaciones. Las responsabilidades y relaciones de autoridad están establecidas, pero no así los resultados que se esperan. No están especificados los criterios de buen desempeño y las competencias están vagamente definidas.	2
	Las descripciones son poco adecuadas, los descriptores son muy exhaustivos o muy básicos, lo cual dificulta la adaptación a circunstancias no previstas. Las responsabilidades y relaciones de autoridad no están claramente establecidas y no se especifican las competencias y los criterios de buen desempeño.	1
	No se cuenta con descripciones de cargos o solo existen descripciones parciales muy genéricas, ambiguas o redundantes que no sirven de orientación. Las responsabilidades y relaciones de autoridad no están establecidas como tampoco las competencias y los criterios de buen desempeño.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

**4****Dimensión 4: Administración de la organización del trabajo (OT\_4)**

Esta dimensión se refiere al modo en que la institución administra los distintos procesos de la revisión, actualización y la adecuada participación de los directivos en el diseño y descripción de los puestos de trabajo.

Un número alto de instituciones públicas dispone de descripciones de puestos. Debe evaluarse en qué medida eso responde a la existencia de un sistema global –aunque sea muy descentralizado en su administración– ; o bien, se trata de prácticas aisladas.

Asimismo, la existencia de descripciones no garantiza que estén efectivamente en uso. Deberán obtenerse evidencias en su aplicabilidad y utilización real.

El/ la evaluador/a debe buscar evidencias acerca de la revisión periódica de los perfiles, así como de la participación de los/as directivos /as conjuntamente con expertos /as en la construcción de los mismos.

<b>OT_4_1</b>	<b>Para la Organización del Trabajo, la institución cuenta con políticas y prácticas claramente establecidas que definen las características y condiciones para el ejercicio de las tareas así como los requisitos de idoneidad de las personas.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución cuenta con políticas y prácticas formalmente establecidas para todos los niveles, que definen con claridad las características y condiciones para el ejercicio de las tareas así como los requisitos de idoneidad de las personas (descripciones de cargos y perfiles de competencias). Así mismo se implementan mecanismos para asegurar la implementación efectiva de las políticas y prácticas y evaluar la comprensión y valoración que tienen las personas respecto de su contribución a la organización.	3
	Cuenta con descripciones de cargos y perfiles de competencias formalmente establecidos para algunos niveles jerárquicos y con mecanismos que aseguran su implementación efectiva. No existen mecanismos para evaluar la comprensión y valoración que tienen las personas respecto de su contribución a la organización.	2
	Cuenta con descripciones de cargos para algunos niveles jerárquicos que no están formalmente establecidas. No se dispone de mecanismos para asegurar su implementación efectiva y no se cuenta con perfiles de competencias. Tampoco se evalúa la comprensión y valoración que tienen las personas respecto de su contribución a la organización.	1
	La institución no cuenta con descripciones de cargos ni con perfiles de competencias. Las funciones y tareas están vagamente definidas y no se evalúa la comprensión y valoración que tienen las personas respecto de su contribución a la organización.	0

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN****FUENTES DE VERIFICACIÓN**

El/a evaluador/a debe identificar los documentos referidos a este punto crítico: manuales de descripción de puestos, perfiles de competencias de cada uno, evidencias de revisiones y actualizaciones de estos documentos, entre otros.

<b>OT_4_2</b>	<b>El diseño de los puestos y la definición de los perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias.	3
	Son ocasionalmente revisados y actualizados.	2
	Son ocasionalmente revisados pero no actualizados.	1
	Normalmente no son revisados.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar evidencias físicas de la revisión y ajustes de los perfiles de acuerdo a las necesidades –actas de reuniones, resoluciones, confirmación de equipo de actualización formalmente estructurada, etc. –.

<b>OT_4_3</b>	<b>Para el diseño de cargos y la descripción de perfiles de competencias los/as directivos/as de línea tienen una destacada participación en los cargos que competen a sus áreas.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Tienen una destacada participación en el diseño de los cargos y la descripción de los perfiles de competencias. Así mismo participan en las actualizaciones de los mismos.	3
	El diseño de los cargos y la descripción de los perfiles de competencias es realizado por el área de Gestión de personas y /o por consultores externos y los/as directivos/as se limita a brindar informaciones puntuales cuando se les solicita y a opinar sobre el producto final resultante. Para las actualizaciones se procede de igual manera.	2
	Los/as directivos/as de línea son informados de los resultados finales del proceso y brindan sus opiniones sobre el producto final resultante, las cuales por lo general no son tenidas en cuenta. Lo mismo sucede en las actualizaciones, si es que estas se realizan.	1
	Los/as directivos/as de línea no participan en el diseño de los cargos ni en la descripción de los perfiles de competencias.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar actas o minutas de reuniones que confirmen la participación de los/as directivos/as en los diseños de los puestos y perfiles.



### 3. SUBSISTEMA: Gestión del Empleo

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

#### Relación con otros subsistemas

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

#### Dimensiones

	<b>1</b>	<b>Gestión de la incorporación previa al acceso (GE_1)</b>
	<b>2</b>	<b>Gestión de vinculación y seguimiento interno (GE_2)</b>
	<b>3</b>	<b>Aplicación de los mecanismos de igualdad y mérito en el acceso (GE_3)</b>
	<b>4</b>	<b>Gestión de la desvinculación (GE_4)</b>

#### CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA EL / LA EVALUADOR / A

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

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

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

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

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

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

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

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

- **El reclutamiento** comprende las políticas y prácticas de Gestión de Personas dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos.
- **La selección** comprende la elección y aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos precisos para elegir bien, y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos.

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

En cuanto a las observaciones a realizar, el /la evaluador/a debe solicitar evidencias que ilustren cómo se realiza el proceso, tales como diversos tipos de documentos con respecto a cómo se realiza el proceso: resoluciones de llamados a concurso, fotocopias de los anuncios en los periódicos u otros medios, actas de reuniones de la Comisión de Selección, perfiles, base de datos de los/as candidatos/as, planillas de la matriz de ponderación, baterías de pruebas, los informes finales, resoluciones de incorporación, etc.

GE_1_1	Los mecanismos de reclutamientos empleados aseguran la transparencia del proceso por medio de una amplia difusión de las convocatorias para la cobertura de los puestos vacantes en la organización.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Para cubrir los puestos vacantes se realiza una amplia difusión a través de la página Web institucional y la de la Secretaría de la Función Pública (www.sfp.gov.py). También son utilizados medios internos y externos . La difusión se realiza por un periodo que supera el plazo establecido en la normativa correspondiente.	3
	Se realiza a través de la página Web institucional y la de la Secretaría de la Función Pública. También son utilizados los medios internos disponibles. El tiempo de difusión se ajusta al mínimo establecido en la norma.	2
	Se realiza a través de la página Web institucional y algunas circulares internas. El tiempo de difusión es inferior al mínimo establecido en la norma.	1
	Las vacancias no se difundidas o se realizan de manera muy precaria por medio de circulares internas y cuando esto sucede, el tiempo de difusión es inferior al mínimo establecido en la norma.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Se debe considerar los requerimientos establecidos en la RESOLUCIÓN SFP N° 50/2008: Publicación Nacional del llamado, por los medios masivos de comunicación (periódicos) y/o portales de Internet del Organismo o Entidad del Estado y de la Secretaría de la Función Pública (www.sfp.gov.py). La publicación debe incluir el perfil y la remuneración del cargo, la fecha límite y lugar de recepción de documentos, y demás informaciones que estime pertinente la Comisión de Selección.

Como ejemplo de medios externos que el evaluador debe considerar se pueden citar las publicaciones en diarios de gran circulación, radios comerciales y /o comunitarias, las bases de datos de profesionales, etc. En cuanto a los medios internos de difusión, se pueden considerar el uso de carteles, afiches, circulares, intranet, mensaje por teléfono móvil entre otros.

<b>GE_1_2</b>	<b>En la institución prevalece la realización de concursos para los cargos concursables. Los ingresos en los últimos 24 meses se realizaron por este medio conforme a los siguientes porcentajes:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	El ingreso por concurso estuvo entre el 91 y el 100 %.	3
	El ingreso por concurso solo estuvo entre el 70 y el 90 %.	2
	El ingreso por concurso solo estuvo entre el 30 y el 69 %.	1
	El ingreso por concurso fue inferior al 30 %.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Se debe solicitar el listado de personas que ingresaron en los 2 últimos años y verificar los procedimientos utilizados para su incorporación. También, si se cumplieron los requisitos básicos de admisión, según Resolución N° 50/08 de la SFP. Solicitar los originales con copias. El/a evaluador/a debe realizar el cálculo porcentual de los ingresados por concurso atendiendo los siguientes casos: contratados: según los inc. b y d del art. 25 de la Ley 1.626/00, y personal permanente, en todos los casos. El cálculo debe quedar debidamente registrado y documentado por el/a evaluador/a.

<b>GE_1_3</b>	<b>La selección se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los/as ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución cuenta con perfiles de puestos que incluyen una descripción detallada de las competencias que definen con claridad los requisitos que deben cumplir los/as candidatos/as para cubrir las vacancias.	3
	La institución cuenta con descripciones de puestos que incluyen descripciones de competencias generales para orientar los procesos de búsqueda.	2
	La institución cuenta con descripciones de puestos de trabajo pero éstos no incluyen las competencias requeridas para seleccionar a los/as postulantes.	1
	La institución no cuenta con perfiles de competencias, sólo cuenta con descripciones de las actividades a realizar en cada puesto.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe identificar los documentos referidos a este punto crítico: descripciones de puestos con sus respectivos perfiles de competencia, directrices de trabajo sobre procesos de selección, entre otros.

<b>GE_1_4</b>	<b>En los procesos de selección y sobre la base de perfiles formalmente definidos y aprobados, se aplican los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación más adecuados.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	En los procesos de selección, se aplica lo establecido por la Secretaría de la Función Pública (Resolución SFP N° 50/08) y otros recursos adicionales como el assessment center, y las pruebas de habilidades sociales entre otros. También se cuenta con los medios para obtener información confiable de los antecedentes laborales y personales de los /las postulantes.	3
	Se aplica solamente lo establecido por la Secretaría de la Función Pública y se cuenta con los medios para obtener información de los antecedentes laborales y personales.	2
	Se aplican algunos métodos de evaluación y se cumple parcialmente con lo establecido por la Secretaría de la Función Pública. No se dispone de los medios necesarios y la información sobre los antecedentes se obtiene de fuentes no muy confiables.	1
	La selección se realiza sin aplicar ningún método de evaluación.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

La Resolución SFP N° 50/08 establece la implementación del análisis curricular, la aplicación de tests psicotécnicos y pruebas de personalidad, la evaluación de conocimientos y la entrevista de selección.

Las informaciones confiables de los antecedentes laborales y personales de los/las postulantes son aquellas obtenidas de fuentes fidedignas como empleadores plenamente identificados o de servicios de información especializados (Inforconf y otros). Debe considerarse que las referencias consignadas en los CV's por lo general corresponden a personas de confianza de los /as candidatos /as. A continuación se presentan algunas definiciones que pueden ser útiles para el/a evaluador/a.

- **Perfil del cargo:** se refiere a todos los requerimientos que el o la ocupante de un cargo debe poseer para desempeñarse efectivamente en el mismo.
- **Test psicotécnicos / psicométricos:** instrumentos que se utilizan para identificar si la persona tiene condiciones para el cargo y es capaz de resolver problemas. Se aplican estos tests, además de lo que se refiera a nivel de inteligencia y lo relativo a las condiciones específicas del perfil requerido.
- **Pruebas de habilidades sociales:** ofrecen una información válida de cara a realizar predicciones sobre su integración en el futuro grupo de trabajo. Para evaluar, se pueden utilizar dinámicas de grupos.
- **Pruebas de prácticas profesionales y de conocimiento:** este tipo de pruebas hace referencia a tareas o funciones propias del puesto de trabajo.
- **Pruebas situacionales (assessment center):** son pruebas de naturaleza conductual, que consisten en enfrentar a los/as candidatos/as con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo. El/la postulante se enfrenta, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo.
- **Pruebas de personalidad:** hacen referencia al modo de ser y de comportarse de cada uno/a.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Solicitar los perfiles para los cargos que fueron objeto de concursos, los instrumentos utilizados, la matriz de ponderación, informe de resultados, reportes de entrevistas debidamente formalizados por los/as entrevistadores/as, resultados de los tests aplicados y de otras pruebas aplicadas.

GE_1_5	La institución cuenta con Comisión de Selección conformada de acuerdo a lo establecido en la normativa correspondiente. Así mismo, dispone de un equipo de profesionales idóneos para administrar los procesos de selección.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Conforme a la Resolución SFP N° 50/08, la institución cuenta con una Comisión de Selección permanente. Además de lo mínimo establecido en la norma y según las características de los cargos a cubrir, dicha comisión es integrada por técnicos competentes para evaluar los conocimientos de los /as postulantes. Así mismo, el área de Gestión de personas cuenta con una adecuada dotación de profesionales capacitados y con experiencia en la gestión de procesos de selección.	3
	La institución cuenta con una Comisión de Selección permanente conformada de acuerdo al mínimo establecido en la norma. No se incorporan adicionalmente técnicos según las características de los cargos a cubrir. El área de Gestión de personas cuenta con un profesional capacitado en procesos de selección y con funcionarios que empíricamente han aprendido algunos procedimientos.	2
	La institución cuenta con una Comisión de Selección permanente que en su conformación no cumple con lo mínimo establecido en la Resolución SFP N° 50/08. El área de Gestión de personas cuenta con un profesional técnico de relativa experiencia y con funcionarios de apoyo poco calificados.	1
	La institución no ha conformado una Comisión de Selección y el área de Gestión de personas cuenta con funcionarios poco calificados para gestionar los procesos de selección.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El artículo 5º de la Resolución SFP N° 50/08 establece la obligatoriedad de la conformación de una Comisión de Selección por resolución institucional la cual estará integrada como mínimo por: a) Un/a representante de la máxima autoridad institucional del Organismo que realiza el concurso, b) El/a superior inmediato del área en la cual se produjo la vacancia del cargo sujeto al Concurso, y c) El/ la responsable de la Dirección de Recursos Humanos que oficiará de secretario /a de la Comisión. d) Un/a representante de los Funcionarios en carácter de observador, seleccionado por las organizaciones de trabajadores /as.

Es muy importante que los/as profesionales que administran los procesos de selección sean personas con una adecuada formación académica, conocimientos técnicos, buen manejo de las herramientas e instrumentos de evaluación y que gocen de una reconocida reputación en la Institución.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador/a debe solicitar el legajo de las personas que conforman la Comisión de Selección. Debe además, entrevistar a servidores/as públicos/as organizados/as, Directores/as, Jefes/as o Supervisores/as, a fin de obtener la percepción de los/as mismos/as acerca de los/as integrantes de la Comisión de Selección. Las entrevistas deben estar registradas.



## 2

## Dimensión 2: Gestión de vinculación y seguimiento interno (GE\_2)

La **gestión de la vinculación y seguimiento interno** comprende:

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

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

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

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

La **disciplina**, abarca el conjunto de reglamentos, normas y disposiciones que aseguran el ajuste del comportamiento esperado del servidor /a público /a por parte de la institución.

El **ausentismo**, se refiere a la medición de inasistencia del personal y/o las llegadas tardías o retiros antes del término de la jornada laboral.

La **rotación**, es la relación entre el total de incorporaciones y el total de desvinculados /as en un periodo de tiempo determinado.

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

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

GE_2_1	Luego de realizado el proceso de reclutamiento y selección, se aplica un programa de inducción a los/as incorporados/as a la institución y a sus nuevos puestos, incluyendo periodos de prueba o similares El programa:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Es completo y formalmente aprobado. El mismo posee un alto grado de previsibilidad, con personal especialmente destinado para el efecto, lo que posibilita la rápida adaptación del personal a la institución y al nuevo puesto.	3
	Tiene los elementos básicos de recepción e incorporación (ficha de descripción de funciones, conocimiento edilicio, presentación al Supervisor y a sus pares) que ayudan a la incorporación del personal a los nuevos puestos	2
	Existen acciones, pero no un programa diseñado para el efecto, que se basa en una presentación formal al inmediato superior para el día en que asume el personal y un breve recorrido dentro de su unidad administrativa.	1
	No existe programa ni acciones de inducción. La actividad se restringe a completar aspectos burocráticos en gestión de personas y el destinado a su unidad administrativa.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

- **Movilidad funcional**, que implica sólo cambio de tarea, y
- **Movilidad geográfica**, que implica además traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

Dimensión de movilidad funcional:

$$\frac{\text{Nº de cambios en puestos de trabajo}}{\text{Nº de empleados}}$$

Dimensión de movilidad geográfica:

$$\frac{\text{Nº de cambios en la asignación de la ubicación geográfica de los empleados}}{\text{Nº de empleados}}$$

GE_2_3	El grado de ausentismo del personal se encuentra dentro de parámetros óptimos que no afectan el funcionamiento de la misma.	Escala
Descripción de los valores de la escala	El grado de ausentismo del personal es muy bajo y no altera en absoluto el funcionamiento de la institución (Porcentaje estimativo: no supera el 2 %).	3
	Está dentro de parámetros aceptables y no altera significativamente el funcionamiento de la institución (Porcentaje estimativo: superior al 2 % e inferior al 5 %).	2
	Afecta el funcionamiento de la institución e implica un riesgo para el logro de los resultados esperados. (Porcentaje estimativo: 5 %)	1
	Se encuentra fuera de los parámetros aceptables y altera en gran medida el funcionamiento de la organización. (Porcentaje estimativo: supera el 5 %).	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Además de obtener matemáticamente los porcentajes de ausentismo con los datos de plantilla proveídos, el evaluador deberá preguntar a los entrevistados su percepción respecto a la manera en que el ausentismo afecta el buen funcionamiento de la organización y deberá considerar así mismo las características generales de la organización tales como el tamaño de la institución, la naturaleza de los servicios y productos que provee, la dotación de plantilla disponible y las áreas más afectadas.

Estudiar fórmulas relacionadas a índices de ausentismos. En promedio, un índice de ausentismo del 5% representa el límite superior de lo tolerable.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Se debe solicitar informe cuatrimestral del último año fiscal, registro de ausencias justificadas o no y sobre el total de la dotación de la institución.

El/a evaluador/a debe realizar el cálculo del índice de ausentismo, con la siguiente fórmula:

El ratio de ausentismo más utilizado es el siguiente:

$$R = \frac{N^{\circ} \text{ ausencias} \times 100}{N^{\circ} \text{ de jornadas trabajadas} \times N^{\circ} \text{ trabajadores}}$$

GE_2_4	El grado de rotación (relación entre el ingreso y egreso de personas) se encuentra dentro de parámetros que no afectan el equilibrio funcional de la institución. Fuera de la rotación en los cargos de confianza, no existen áreas en las que se den situaciones de desequilibrio en el movimiento de plantilla.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La rotación se halla en situación de equilibrio. Las diferencias son mínimas y obedecen a un crecimiento vegetativo estimado o a necesidades de ajustes en la plantilla que se realizan conforme a un plan alineado a la estrategia de la organización.	3
	Existe un marcado desequilibrio en la rotación que obedece a necesidades de ajustes en la plantilla. Estos ajustes se realizan conforme a un plan de incorporaciones y desvinculaciones que responde a la estrategia de la organización.	2
	Existe un porcentaje mínimo de rotación, pero esta variación no siempre responde a necesidades de ajustes en la plantilla y no se realiza conforme a un plan de incorporaciones y desvinculaciones.	1
	Existe un marcado desequilibrio en la rotación y la variación no responde a necesidades de ajustes en la plantilla. No se ha constatado la existencia un plan de incorporaciones y desvinculaciones en la organización.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Para calificar este punto clave, el evaluador deberá tomar en consideración el promedio de antigüedad de los funcionarios y la coyuntura de la organización en la cual se produjo la rotación como el desarrollo de nuevos proyectos o un plan de optimización de la producción, etc.

Los índices numéricos son cálculos matemáticos que dividen la cantidad de personal que sale entre el volumen del personal que entra. Son cifras referenciales de evaluación; de hecho, la rotación tiene directa relación con la política de cada institución con respecto al tema.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a puede utilizar como referencia el cálculo del índice de rotación, con la siguiente fórmula:

El ratio de rotación más utilizado es el siguiente:

$$R = \frac{N^{\circ} \text{ incorporados} \times 100}{N^{\circ} \text{ desvinculados} \times N^{\circ} \text{ trabajadores}}$$

GE_2_5	La organización cuenta con mecanismos para orientar la conducta ética de los/as servidores/as públicos/as de manera a prevenir conductas indeseadas y aplicar las medidas correctivas.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se cuenta con los siguientes mecanismos de orientación de la conducta ética: <b>programas de promoción de la integridad</b> en la gestión pública, <b>códigos de ética</b> y <b>reglamentos de conducta</b> aprobados y <b>homologados</b> por las autoridades respectivas. Estos mecanismos son <b>conocidos</b> por los miembros de la organización y se <b>aplican</b> efectivamente de manera regular.	3
	Se cuenta con <b>programas de promoción de la integridad</b> y con <b>códigos de ética</b> aprobados. Sin embargo estos mecanismos no son muy <b>conocidos</b> y la efectividad de su <b>aplicación</b> es relativa.	2
	Se cuenta con <b>códigos de ética</b> que no están aprobados. Así mismo se implementan algunas <b>actividades de promoción de la integridad</b> de manera esporádica. Estos mecanismos no son muy <b>conocidos</b> y la efectividad de su <b>aplicación</b> es muy baja.	1
	No se cuenta con mecanismos de orientación de la conducta ética y los esfuerzos realizados son muy precarios o inexistentes.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Se debe solicitar copias autenticadas del Reglamento Interno o Resoluciones, donde se establece el procedimiento disciplinario (tanto preventivo como correctivo). El/a evaluador/a debe verificar que el Reglamento Interno de Trabajo esté debidamente homologada por la SFP. Será importante constatar, a través de entrevistas o reuniones con el personal organizado, si el documento fue efectivamente difundido en la institución. Además, verificar la existencia y desarrollo de los programas preventivos (solicitar los programas destinados a estos objetivos, lista de participantes). Debe solicitar estadísticas de medidas aplicadas, así como las estadísticas de sanciones disciplinarias luego del desarrollo de los programas de prevención. También, debe verificar si estos programas cuentan con metas de reducción de faltas disciplinarias.

GE_2_6	Los procedimientos y sistemas de control de asistencia son fiables.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Son altamente fiables, el sistema emite informes estadísticos (diarios, semanales, quincenales y mensuales) sobre el índice de ausentismo, con control biométrico y aplicado en las reparticiones. Realizan controles cruzados, como reportes aleatorios durante el día, con el objeto de evitar la manipulación del sistema.	3
	Son fiables, tiene control biométrico pero no realizan control cruzado a través de informes estadísticos. El sistema puede ser manipulado.	2
	Poco fiables, control por medio de tarjetas con marcación de entrada y salida	1
	Para nada fiables, el control se realiza a través de la firma de planillas.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Se debe solicitar, para todos los casos, los registros que sean pertinentes, tales como impresión de los reportes emitidos por el sistema de control biométrico, las tarjetas de marcación o las planillas de asistencia, además las planillas de resumen, sean éstas semanales, quincenales y/o mensuales, entre otros.

GE_2_7	Los legajos del personal son fiables y facilitan la toma de decisiones respecto a la gestión de personas.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Los legajos contienen todos los campos de información necesarios y están completos, además son actualizados periódicamente.	3
	Contienen todos los campos de información necesarios y están completos pero no son muy frecuentemente actualizados.	2
	Contienen solo algunos campos básicos de información, los cuales están completos pero no son muy frecuentemente actualizados.	1
	Contienen solo algunos campos básicos de información, los cuales no están completos y no son muy frecuentemente actualizados.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El criterio de fiabilidad de los legajos es que contengan todos los campos de información necesarios, que dichos campos estén completos y que la información sea actualizada periódicamente. Para analizar la composición de los campos de información necesarios podría utilizarse como referencia los campos establecidos en el “Legajo Digital” de la SFP. La información cuantitativa que deben contener los legajos se refiere a los datos numéricos de plantilla que permiten generar estadísticas (Nº de funcionarios, antigüedad, sexo, edad, escolaridad, etc.) en tanto que la información cualitativa está conformada por los detalles de los cursos y programas de los que participó el /la funcionario /a, resultados de evaluaciones de rendimiento, expectativas de carrera, sanciones y apercibimientos, etc. Los legajos deberían actualizarse por lo menos una vez al año para considerar que la periodicidad es adecuada.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Se debe solicitar, para todos los casos, legajos de una muestra representativa de la institución y verificar su grado de fiabilidad y actualización. Esto, a través de entrevistas con las mismas personas cuyos legajos fueron solicitados; e indagar acerca de sus títulos, certificaciones, permisos, etc. Además, debe indagar acerca de la existencia o no de algún tipo de procedimiento que induzca a los servidores/as públicos/as a actualizar sus propios legajos.



# 3

## Dimensión 3: Aplicación de los mecanismos de igualdad y mérito en el acceso (GE\_3)

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

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

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

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

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

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

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

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Algunas definiciones claves a tener en cuenta son:

- **Igualdad:** de todos/as los/as ciudadanos/as mediante la libre concurrencia, sin discriminación por razones de sexo, raza, religión, opiniones y opciones políticas, orientación sexual, identidad de género, estado civil, discapacidad, u otras, sujeto al perfil de competencia para los cargos (Resolución 50/08 SFP).
- **Mérito:** desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos (Resolución 50/08 SFP).

## FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

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

<b>GE_3_2</b>	<b>La institución identifica con claridad los cargos de confianza y solo estos cargos son cubiertos de manera directa conforme a lo establecido en la norma.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución identifica con claridad los cargos de confianza y solo estos cargos son cubiertos de manera directa conforme a lo establecido en la norma.	3
	Están claramente identificados los cargos de confianza pero además de estos, también algunos cargos concursables son cubiertos de manera directa.	2
	No están bien definidos los cargos de confianza y la mayoría de los cargos son cubiertos de manera directa con excepción de algunos pocos llamados a concurso.	1
	No están identificados los cargos de confianza y todos los cargos son cubiertos de manera directa.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe remitirse a la Ley 1.626/00 e identificar aquellos cargos tipificados como cargos de confianza. Además debe verificar, que los cargos que no son de confianza hayan sido concursados (Resolución 50/08 SFP).

<b>GE_3_3</b>	<b>La institución implementa los mecanismos necesarios para garantizar la incorporación de personas con discapacidad, de acuerdo a lo establecido en la Ley 2479/04 y en la Ley 3585/08, y la Resolución SFP 980/ 2009 considerando criterios de mérito e idoneidad.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	El porcentaje supera el mínimo establecido en la norma y las incorporaciones se efectúan tomando en consideración el mérito.	3
	El porcentaje se ajusta al mínimo establecido en la norma y las incorporaciones se efectúan tomando en consideración el mérito.	2
	El porcentaje es inferior al mínimo establecido en la norma y las incorporaciones se efectúan tomando en consideración el mérito.	1
	No se constata la presencia de personas con discapacidad o el porcentaje es inferior al mínimo establecido y las eventuales incorporaciones se efectúan sin considerar el mérito.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Además del cumplimiento del porcentaje de personas con discapacidad en la institución, el / la evaluador /a deberá tomar en cuenta si se considera el mérito para la incorporación.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Se debe solicitar los legajos del personal con discapacidad y calcular el porcentaje que representa en relación con la población total de la Institución. También se debe indagar sobre los mecanismos de incorporación empleados y la consideración del mérito para la toma de decisiones.

GE_3_4	Existen y se aplican políticas y programas para garantizar el desarrollo de competencias de personas con discapacidad. Se constata:	Escala
Descripción de los valores de la escala	La existencia de políticas y programas y su aplicación responde a un proceso planificado para garantizar la adecuación de la persona a su puesto de trabajo y a un desarrollo sostenido de carrera.	3
	La existencia de políticas y programas pero la aplicación sólo ocurre de manera reactiva.	2
	La existencia de políticas pero no de programas de desarrollo y las mismas no se aplican.	1
	La inexistencia de políticas y programas; además, no se tiene en cuenta el desarrollo de las personas con discapacidad.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Debe solicitar las políticas, los programas desarrollo y planes de carrera para las personas con discapacidad.

Debe constatar la existencia de evaluaciones del desempeño a las personas con discapacidad. Constatar la presencia de personas expertas internas que asesoran y que actúan como interlocutores a las personas con discapacidad.

Debe mantener reuniones con las personas con discapacidad para obtener referencias acerca del cumplimiento de las políticas, programas y acciones.

GE_3_5	La institución cuenta con mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación de ningún tipo, en los procesos de acceso y de promoción en el empleo público. Estos mecanismos se aplican de manera efectiva.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se cuenta con mecanismos formalmente aprobados los cuales se aplican de manera efectiva en todos los casos.	3
	Se cuenta con mecanismos formalmente aprobados los cuales se aplican de manera parcial.	2
	Los mecanismos existentes no están formalmente aprobados y se aplican de manera parcial.	1
	No se ha podido constatar la existencia de mecanismos para garantizar la no discriminación de ningún tipo en los procesos de acceso y promoción en el empleo público.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Debe solicitar las evidencias que permitan observar que se cuenta con los mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación, además de los datos estadísticos, tanto del personal directivo, administrativo y/o técnico referidos a la proporción de hombres y mujeres en el plantilla. Será importante tener reuniones individuales y/o grupales con servidores/as públicos/as.

Debe verificar si tanto la admisión como progresión en la carrera está en relación a mediciones objetivas de desempeño y a procesos de selección rigurosos que demuestren que los riesgos de sesgos han sido contemplados y minimizados (Resolución 50/08 SFP).



# 4

## Dimensión 4: Gestión de la desvinculación (GE\_4)

Por un lado, el **proceso de desvinculación** comprende las reales posibilidades de la institución de desvincular a aquellas personas que no responden a las expectativas, tanto de desempeño, como de la idoneidad moral. Por otro lado, comprende la capacidad de suprimir puestos o desvincular funcionarios debido a factores técnicos, organizativos, financieros y económicos.

El /la evaluador /a debe contactar con la persona que ejerza la máxima responsabilidad del área de gestión de personas de la institución, así como con las personas responsables del subproceso de desvinculación.

En cuanto a las evidencias, el /la evaluador/a debe solicitar para su análisis, programas de evaluación del desempeño formalizados y aplicados, políticas de desvinculación, reglamento interno de trabajo, constatación de aplicación de los mecanismos institucionales para los sumarios administrativos, entre otros.

GE_4_1	La institución cuenta con mecanismos adecuados y objetivamente comprobables para todos los tipos de desvinculación: cumplimiento del ciclo laboral, termino de función, incapacidad manifiesta, bajo rendimiento u otros.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución cuenta con mecanismos para todos los tipos de desvinculación de acuerdo con las normas y su aplicación objetivamente comprobable.	3
	Cuenta con mecanismos para algunos tipos de desvinculación y su aplicación objetivamente comprobable.	2
	Cuenta con mecanismos para algunos tipos de desvinculación pero su aplicación no es objetivamente comprobable en todos los casos.	1
	La institución no cuenta con mecanismos de desvinculación.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

Una observación que se hace es que es imposible que no existan procedimientos de desvinculación. Siempre hay algo, porque están aquellas razones que podrían considerarse de forma natural y por las cuales una persona puede desvincularse de una institución. Así, la ley contempla desvinculación por renuncia, destitución, retiro voluntario, muerte o jubilación.

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

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Manual de reglamentación aprobado por Resolución de la máxima autoridad. Procedimientos de verificación de evidencias de aplicación y cumplimiento. La posibilidad de despido por incapacidad manifiesta o bajo rendimiento debe estar objetivamente acreditada.

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

<b>GE_4_2</b>	<b>Las rescisiones de empleo o desvinculaciones que tuvieron lugar en la institución en el periodo considerado, se debieron a causas laborales justificadas y no a razones de conveniencia política o personal de los tomadores de decisiones.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Todas las rescisiones de empleo o desvinculaciones que tuvieron lugar en el periodo considerado se debieron a causas laborales debidamente justificadas y documentadas.	3
	La mayor parte de las rescisiones de empleo fueron debidamente justificadas y documentadas.	2
	Muy pocos casos fueron debidamente justificados y documentados.	1
	Ninguna de las rescisiones de empleo fue debidamente justificada.	0

#### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

##### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe identificar los documentos referidos a este punto crítico: reglamento interno que establece los puestos de confianza, su aplicación efectiva, directrices de trabajo, índices de movilidad laboral, entre otros.

<b>GE_4_3</b>	<b>Para los casos de desvinculación planificada, la institución cuenta con mecanismos que garantizan la transferencia de conocimientos relevantes de personas que ocupan puestos claves en la organización.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución cuenta con mecanismos aplicados sistemáticamente que garantizan la transferencia de conocimientos relevantes de los puestos clave, en el marco de un plan de sucesión, objetivamente comprobables.	3
	Cuenta con mecanismos aplicados ocasionalmente para la transferencia de conocimientos en el marco de plan de sucesión.	2
	Existen algunas experiencias aisladas.	1
	No cuenta con mecanismos destinados a la transferencia de conocimientos.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

En los procesos de desvinculación planificada como sucede en los casos de jubilación, destitución o retiro voluntario, para las personas que ocupan puestos clave, se debe prever mecanismos y procedimientos para garantizar que la información crítica que manejan estas personas, permanezca en la institución de manera que no se altere el funcionamiento normal de la misma

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El evaluador deberá solicitar los procedimientos establecidos para estos casos y los registros de las acciones implementadas.



## 4. SUBSISTEMA: Gestión del Rendimiento

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

### Relaciones con otros subsistemas

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

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

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

### Dimensiones



1

**Planificación del rendimiento (GR\_1)**



2

**Seguimiento y evaluación del rendimiento (GR\_2)**



3

**Administración de la evaluación del rendimiento (GR\_3)**

## CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA EL / LA EVALUADOR / A

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

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

### Otras consideraciones a ser tenidas en cuenta:

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

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

- a) La **planificación del rendimiento**, se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, así como la comunicación clara de las metas esperadas.
- b) El **seguimiento activo del rendimiento**, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas, tomando acciones correctivas y apoyando a los colaboradores.
- c) La **evaluación del rendimiento**, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados. Puede estar vinculada, como antes se indicó, a otras políticas o prácticas de Gestión de Personas.
- d) La **retroalimentación** o “feed back” al /la servidor /a público /a y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.

**1****Dimensión 1: Planificación del rendimiento (GR\_1)**

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

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

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

GR_1_1	La institución dispone de políticas de rendimiento claras, orientadoras, formalizadas, y son la base para la práctica de la evaluación del rendimiento.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución cuenta con políticas de rendimiento claras, orientadoras, formalizadas y son la base para la práctica de la evaluación del rendimiento.	3
	La institución cuenta con políticas de rendimiento claras, orientadoras, formalizadas pero no son la base para la práctica de la evaluación del rendimiento. La práctica de la evaluación no siempre obedece a las políticas.	2
	La institución cuenta con políticas de rendimiento aunque no están formalizadas y no son base para la práctica de la evaluación.	1
	La institución no cuenta con políticas de rendimiento.	0

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN****FUENTES DE VERIFICACIÓN**

El/a evaluador/a debe buscar evidencias de la existencia de políticas de rendimiento, analizar su coherencia, claridad y alineación a las prácticas de la evaluación. Asimismo, constatar si están formalizadas.

GR_1_2	La institución cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento formalizado y aplicado sistemáticamente.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento, alineado a sus objetivos, y a través del cual se especifica el rendimiento esperado de las personas, en periodos claramente establecidos.	3
	La institución cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento, a través del cual se especifica el rendimiento esperado de las personas, aunque no se constata que esté alineado a los objetivos estratégicos institucionales.	2
	La institución cuenta con procesos informales de evaluación del rendimiento que no se realizan sistemáticamente, ni queda claro el perfil de rendimiento contra el cual se comparará a las personas.	1
	La institución no cuenta con ningún mecanismo de evaluación del rendimiento.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe buscar evidencias de la existencia del programa de evaluación del rendimiento, analizar si responde a los objetivos de la institución, si el mismo cuenta con un soporte informático o no. Debe constatar si los criterios de rendimiento esperados son claros y si son sistemáticamente aplicados según periodos preestablecidos.

GR_1_3	Los objetivos de rendimiento se fijan en el marco de planes de mejora resultantes de la evaluación del rendimiento del ciclo de gestión anterior.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución cuenta con registros detallados de las evaluaciones del año anterior en función a los cuales fueron establecidos los planes de mejora específicos para ser considerados en la definición de los nuevos objetivos de rendimiento.	3
	La institución cuenta con registros de las evaluaciones del año anterior en función a los cuales fueron desarrollados planes de mejora generales que sirven sólo como orientación general para establecer los nuevos objetivos de rendimiento.	2
	La institución cuenta con registros de las evaluaciones del año anterior pero los mismos no fueron traducidos en planes de mejora para el siguiente periodo.	1
	La institución no cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe identificar los documentos referidos a este punto crítico: los planes de trabajo, incluyendo los objetivos de rendimiento para cada servidor/a público/a, evaluaciones de ciclos anteriores que hayan sido considerados para establecer los objetivos correspondientes al periodo actual en el que se realiza la medición, entre otros.

GR_1_4	Los/as evaluadores/as y evaluados/as acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un período temporal determinado.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Los/as evaluadores/as y evaluados/as acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un período temporal determinado.	3
	Los/as evaluadores/as definen y exponen a los/as evaluados/as las pautas de rendimiento esperado en un periodo temporal determinado.	2
	No se acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un periodo temporal determinado. El/a evaluador/a no expone con precisión lo que espera del/a evaluado/a.	1
	No existe acuerdo ni determinación de las pautas de rendimiento esperado.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GR_1_5	El sistema de evaluación del rendimiento está diseñado técnicamente y es confiable y objetivo.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La estructura del sistema y las herramientas de evaluación están diseñadas técnicamente, se adecuan a la realidad de la organización y responden a la estrategia institucional. El sistema ha demostrado ser confiable y objetivo, y es revisado periódicamente.	3
	La estructura del sistema y las herramientas de evaluación están diseñadas técnicamente, se adecuan a la realidad de la organización pero no están necesariamente alineadas a la estrategia institucional. El sistema ha demostrado ser aceptablemente confiable y objetivo. Se realizan revisiones no muy periódicas.	2
	La institución adaptó modelos de evaluación diseñados técnicamente que se adecuan parcialmente a la realidad de la organización y no están alineadas a la estrategia institucional. El sistema es poco confiable y casi nunca es revisado.	1
	Solo existen algunas experiencias aisladas de evaluación que se han implementado con herramientas muy básicas que no son confiables.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Señala Berrocal (2005), que uno de los primeros problemas que surgen al intentar diseñar e implantar un programa de evaluación del rendimiento, es definir criterios válidos y fiables para las medidas que se van a llevar a cabo. La medida que se elija, es decir qué es lo que se va medir y cómo se medirá, para que pueda ser considerada un criterio válido de rendimiento, deberá cumplir una serie de condiciones:

- Que sea relevante, es decir que refleje realmente hasta qué punto se han conseguido los objetivos fijados.
- Que sea fiable, es decir, que facilite obtener la misma medida para dos empleados que han tenido un mismo rendimiento.
- Que pueda ser sometido a revisiones periódicas en función de los cambios que se vayan produciendo.
- Que esté definido de forma clara, simple e inequívoca.
- Que sea aceptable por la dirección y los trabajadores, ya que en caso contrario, sería sumamente difícil conseguir los objetivos fijados al implantar el programa de evaluación del rendimiento.
- Que se discrimine entre los distintos rendimientos de los diferentes empleados que realizan un mismo trabajo.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Solicitar evidencias relacionadas al plan de evaluación de desempeño, a los instrumentos y mecanismos utilizados, al registro de entrevistas de devolución de resultados, mecanismos de acuerdo sobre los mismos con el/a evaluado/a, entre otros datos que permitan observar la fiabilidad y objetividad con que se maneja la evaluación.



**2**

## Dimensión 2: Seguimiento y evaluación del rendimiento (GR\_2)

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

La mera existencia de un sistema formalizado, como por ejemplo, un procedimiento obligatorio de definición de objetivos, entrevistas y evaluación del desempeño, acompañado de cuestionarios y otros documentos impresos, no asegura en sí mismo que favorezca el logro de mejores rendimientos. No es infrecuente que el sistema se convierta en un mero trámite burocrático.

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

<b>GR_2_2</b>	<b>Los resultados de las evaluaciones son comunicados a los/as evaluados/as de manera clara, y se constata que son coherentes con el rendimiento logrado.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Los resultados de las evaluaciones son comunicados a los/as evaluados/as de manera clara, y se constata que son coherentes con el rendimiento logrado.	3
	Los resultados de las evaluaciones son comunicados a los/as evaluados/as de manera clara, y se constata que son coherentes con el rendimiento logrado aunque no en todos los niveles y áreas.	2
	Los resultados de las evaluaciones son comunicados a los/as evaluados/as de manera poco clara, y se constata que no hay coherencia con el rendimiento logrado.	1
	No se comunican los resultados de las evaluaciones.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar evidencias de las comunicaciones formales de los resultados al final del periodo considerado. Además, debe analizar la consistencia de dichos resultados con el rendimiento real; para ello, deberá analizar si no se manifiestan tendencias o manipulaciones en los resultados -si se alcanzan resultados muy altos, buscar evidencias que demuestren que el rendimiento esperado y acordado realmente fue alcanzado, lo mismo en los casos de muy bajos resultados.

GR_2_3	Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas que participan en su aplicación Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Las personas que son responsables de realizar las evaluaciones y las que son objeto de evaluación consideran que los criterios de evaluación del rendimiento han sido establecidos en función a parámetros objetivos y fiables (se observa unanimidad entre las partes).	3
	Las personas que son responsables de realizar las evaluaciones y las que son objeto de evaluación consideran que se cuenta con parámetros objetivos y de fiabilidad declarados pero que en la práctica, éstos se mezclan con otro tipo de elementos ajenos a los mismos.	2
	Las personas que son responsables de realizar las evaluaciones y las que son objeto de evaluación tienen opiniones dispares con respecto a la objetividad y fiabilidad de las evaluaciones.	1
	Las personas que son evaluadas consideran que en las evaluaciones priman criterios subjetivos y no necesariamente vinculados al desempeño.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

La observación documental se puede complementar con entrevistas a servidores/as públicos/as responsables de las evaluaciones de rendimiento y los/as que son objeto de evaluaciones.



**3**

## Dimensión 3: Eficacia de las políticas de compensación (GC\_3)

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

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

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

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

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GR_3_2	Los resultados de la evaluación se utilizan como insumo para disminuir o cerrar brechas entre el rendimiento esperado y el logrado, a través de planes de acciones consensuados.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Los resultados de la evaluación se utilizan como insumo para disminuir o cerrar brechas entre el rendimiento esperado y el logrado, a través de planes de acciones consensuados.	3
	Los resultados de evaluación se utilizan como insumo para disminuir o cerrar brechas entre el rendimiento esperado y el logrado, a través de planes de acciones diseñados por el/a evaluador/a.	2
	Los resultados de evaluación se utilizan como insumo para identificar brechas entre el rendimiento esperado y el logrado, pero sin tomar medidas al respecto.	1
	Los resultados de evaluación no se utilizan para disminuir o cerrar brechas de rendimiento.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Brechas de rendimientos claramente detectadas y por escrito, planes de acciones para disminuir o cerrar dichas brechas, planes de capacitación diseñados en base a las evaluaciones, entre otros.

GR_3_3	Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones variables -si existieran-, promociones, entre otros.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones variables –si existieran-, promociones, entre otros.	3
	Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados a recompensas no monetarias, pero no vinculados con otros programas.	2
	Los resultados de las evaluaciones no siempre estimulan el mérito, ya que sólo se informa al evaluado de su nivel de rendimiento, pero únicamente se toman acciones en casos de rendimientos por debajo de lo esperado.	1
	Los resultados de las evaluaciones no estimulan el mérito, porque no son tenidos en cuenta en los procesos de compensaciones variables, promociones, etc.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador/a debe constatar que los resultados de las evaluaciones están en estrecha relación con decisiones relacionados al mérito, tales como promociones, compensaciones, entre otros.



## 5. SUBSISTEMA: Gestión de la Compensación

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

### Relación con otros subsistemas

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

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

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

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

## Dimensiones

-  **1** **Aplicación de estrategias de compensación (GC\_1)**
-  **2** **Equidad en la compensación (GC\_2)**
-  **3** **Eficacia de las políticas de compensación (GC\_3)**

### CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA EL / LA EVALUADOR / A

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

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

### **1** **Dimensión 1: Aplicación de estrategias de compensación (GC\_1)**

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

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

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

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

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

### **CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

#### **FUENTES DE VERIFICACIÓN**

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

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

### **CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

#### **FUENTES DE VERIFICACIÓN**

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



## 2

### Dimensión 2: Equidad en la compensación (GC\_2)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTE DE VERIFICACIÓN

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

GC_2_2	Las personas perciben que las compensaciones de las demás (personas) son equitativas comparadas con las que reciben ellas mismas.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Las personas perciben equilibrio entre lo que reciben ellas mismas comparadas con lo que reciben las demás.	3
	Las personas consideran que la retribución que reciben debe ser un poco más a la que reciben las demás, pero un valor menos del doble.	2
	Las personas consideran que la retribución recibida debe ser el doble comparada con la de las demás.	1
	Las personas consideran que la compensación que reciben debe ser más del doble de la que reciben las demás.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTE DE VERIFICACIÓN

Este punto crítico puede ser verificado a través del análisis de consistencia entre la clasificación de cargos y la asignación de rangos salariales, focalizando los criterios de equidad interna que fueron considerados, y puede ser complementado con entrevistas a funcionarios de distintos niveles jerárquicos para indagar la percepción de los mismos sobre este punto.

GC_2_3	La estructura salarial resulta coherente con los niveles jerárquicos de la estructura orgánica institucional.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La estructura salarial es coherente con la estructura orgánica institucional en todos los niveles.	3
	La estructura salarial es coherente parcialmente con la estructura orgánica institucional en todos los niveles.	2
	Sólo en los niveles jerárquicos superiores.	1
	En ningún caso, es decir, totalmente incoherente.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/a evaluador/a debe saber que para asegurar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y clasificación de los cargos. Ambos representan esquemas tradicionales para cotejar los cargos y perfilarlos en la estructura salarial de la institución. La evaluación de los cargos es un proceso a través del cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de los cargos es un proceso de comparación del valor relativo de los cargos con el fin de colocarlos en una jerarquía de clases que puede ser utilizada como base para la estructura de salarios (Chiavenato, 1999, p. 243).

## FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe comparar la coherencia entre la clasificación de cargos con los salarios. Debe, en todos los casos documentar la coherencia o incoherencia constatada.

GC_2_4	La institución cuenta con estudios periódicos y sistemáticos sobre la equidad externa en la compensación para todos los niveles de puestos.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución cuenta con estudios sobre la equidad externa en la compensación, para todos los niveles de puestos, realizados en los últimos 5 años.	3
	Cuenta con estudios sobre la equidad externa, para casi todos los niveles de puestos, realizados en los últimos 10 años.	2
	Alguna vez se realizaron estudios sobre la equidad externa, para casi todos los niveles de puestos, pero no fueron actualizados.	1
	No cuenta con estudios sobre la equidad externa en la compensación.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GC_2_5	Las decisiones relacionadas a la determinación de salarios y demás compensaciones requieren acciones que dejen trazos auditables.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Las decisiones relacionadas a la determinación de salarios son auditables de manera clara y práctica a través de un rápido cruce con fuentes de información.	3
	El trazado es claro y posibilita la auditabilidad.	2
	El trazado es poco claro y desorganizado, su verificabilidad deja muchas dudas.	1
	El trazado no es verificable.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar una base de datos y la documentación física, que permita verificar el itinerario y/o los criterios que determinaron la movilidad del personal (crecimiento horizontal o vertical).

Documentos respaldatorios para promociones, ascensos, nombramientos, etc.  
También debe solicitar evidencias que las decisiones se basaron en concursos, méritos u otros procedimientos escritos.

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

**Esta dimensión incluye:**

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

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

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

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

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

**FUENTES DE VERIFICACIÓN**

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

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

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

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

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

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GC_3_3	La institución cuenta con una base de datos sobre las retribuciones, con datos actualizados y de fácil acceso que facilita una eficiente gestión de la compensación.	Escala
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución dispone de un sistema integrado y automatizado de información sobre el personal que cuenta con todos los campos de datos requeridos para una eficiente gestión de la compensación el cual permite mantener actualizados los datos sobre las retribuciones de manera ágil, precisa y oportuna. La información está siempre actualizada y es confiable.	3
	Se cuenta con un sistema integrado pero no automatizado de información sobre el personal que contiene la mayor parte de los campos de datos requeridos para la gestión de la compensación el cual permite mantener actualizados los datos sobre las retribuciones. La información se actualiza regularmente y en general es confiable pero no siempre es oportuna.	2
	Se cuenta con información sobre el personal que contienen la mayor parte de los campos de datos requeridos para la gestión de la compensación. La información no está automatizada, se halla contenida en bases de datos separadas (planillas Excel) y se actualiza esporádicamente. La información es poco confiable y no es oportuna.	1
	Solo se cuenta con datos parciales y fragmentados sobre las retribuciones al personal los cuales no son confiables ni oportunos.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe verificar la existencia y utilización de un sistema informático de liquidación de salarios y beneficios.

GC_3_4	Existen en la organización políticas e instrumentos útiles de incentivos monetarios y no monetarios alineados a los logros de las personas	Escala
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Existe una política derivada del plan estratégico que cuenta con programas e instrumentos de incentivos monetarios y no monetarios, plenamente estructurada, implementada y reconocida.	3
	Hay un plan estructurado, reconocido, pero con evidencias de implementación parcial.	2
	No hay evidencias de planes pero se implementan prácticas de incentivos parciales.	1
	No existen planes ni incentivos.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe verificar la existencia de las políticas y programas de incentivos monetarios y no monetarios. Asimismo, debe realizar la verificación documental de su implementación. Se podrá, además, realizar una verificación aleatoria en la base de datos o del legajo del personal, o a través de evidencias anecdóticas.



## 6. SUBSISTEMA: Gestión del Desarrollo

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

### Relación con otros subsistemas

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

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

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

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

### Dimensiones

	<b>1</b>	<b>Eficacia de las políticas y prácticas de promoción, sucesión y plan de carrera (GD_1)</b>
	<b>2</b>	<b>Calidad del diseño de carrera (GD_2)</b>
	<b>3</b>	<b>Gestión de la formación (GD_3)</b>
	<b>4</b>	<b>Calidad de la formación (GD_4)</b>
	<b>5</b>	<b>Gestión del Conocimiento (GD_5)</b>

### Sobre las políticas de Promoción y Formación:

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

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

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

### **Sobre la Gestión de la Formación:**

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

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

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

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



**1**

### **Dimensión 1: Eficacia de las políticas y prácticas de promoción, sucesión y plan de carrera (GD\_1)**

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

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

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

GD_1_1	Las personas ven, en general, satisfechas sus expectativas razonables de promoción en la institución	Escala
Descripción de los valores de la escala	Altamente satisfecha, la institución demuestra un camino claro al respecto, el individuo está motivado como persona para superarse, y siente que su esfuerzo individual tendrá la posibilidad de ser recompensado.	3
	Medianamente satisfecha, la institución muestra un camino a seguir según lo establece la Ley 1626, y cuenta con la formalidad necesaria para cumplirla. Es el único paso a seguir para las promociones y ascensos.	2
	Poco satisfecha, la institución no muestra con claridad el camino a seguir, la motivación del individuo se sustenta en aspectos poco formales, padrinzgos de superiores o palancas políticas.	1
	Para nada satisfecha, la desmotivación del individuo es absoluta, y su percepción es que nunca tendrá la oportunidad de promoverse.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Este punto crítico es eminentemente de percepción, la fuente son los/as servidores/as públicos/as.

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe verificar los procedimientos para realizar promociones, complementando con entrevistas a servidores/as públicos/as de diferentes niveles jerárquicos para conocer su percepción sobre este punto.

GD_1_2	Existen políticas y prácticas de carrera, promoción y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la institución Se constata:	Escala
Descripción de los valores de la escala	La existencia de políticas y prácticas de carrera, promoción y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la institución.	3
	La existencia de políticas y prácticas, pero son aplicadas parcialmente en uno de los programas que se mencionan: carrera, promoción, sucesión.	2
	La existencia de las políticas de carrera, promoción y sucesión, pero no son aplicadas.	1
	No existen políticas ni prácticas de carrera, promoción y plan de sucesión.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El **plan de sucesión** por parte de la dirección, consiste en la elección de los/las colaboradores/as que previsiblemente sustituirán a lo /las directores/as, y por lo tanto hay que prepararles para la sucesión.

El **plan de carrera** contiene el compendio de políticas referidas a cargos, perfiles, reclutamiento, selección, contratación, escalafones, categorías salariales, adiestramiento, integración, inducción, capacitación, motivación, evaluación, desarrollo, movilidad (vertical y horizontal), promoción (horizontal y vertical), desvinculación.

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar los documentos debidamente aprobados, de las políticas, planes de carrera, promoción y sucesión. Además, el documento donde se establecen los criterios de movilidad de la persona. También debe solicitar las resoluciones de nombramientos y/o promociones y ascensos.

GD_1_3	La promoción de personas en la institución se realiza de acuerdo al mérito y no se observan prácticas arbitrarias como el clientelismo político u otras similares en estos procesos.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Es verificable en todos los casos, que la promoción de personas se realiza en función al mérito, los procesos son transparentes y se mantiene un adecuado y completo sistema de registros que hace posible que los procesos sean evaluados y auditados, evitando prácticas arbitrarias.	3
	En general la promoción de personas se realiza en función al mérito y las prácticas arbitrarias son poco frecuentes. El sistema de registros es incompleto no es muy efectivo.	2
	La promoción en función al mérito solo se realiza en algunas ocasiones y solo para algunos cargos. El sistema de registros es muy precario.	1
	Los procesos se caracterizan por las prácticas arbitrarias. No se cuenta con sistemas de registros.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El/a evaluador/a debe verificar el mecanismo por el cual se han promocionado a personas en cargos de confianza, y comparar el perfil de cargo con el perfil del promocionado. Debe entrevistar a personas que participaron del proceso, al/a mismo/a afectado/a, así como solicitar el legajo de la persona promovida.

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Como fuente de verificación, se sugiere tener en cuenta elementos tales como: origen de las propuestas y decisiones de promoción, promociones en general y promociones extraordinarias, porcentaje de promociones basadas en competición.

El/a evaluador/a debe comparar las prácticas de promoción de la institución con lo establecido en la Ley 1.626/00 y la Resolución 50/08 de la SFP.



2

## Dimensión 2: Calidad del diseño de carrera (GD\_2)

La calidad del diseño de carrera es una dimensión que vincula los criterios y mecanismos de promoción con el potencial y desarrollo de competencias de las personas. Además, la flexibilidad en la gestión para el progreso de las personas, y la existencia de fórmulas alternativas para la movilidad horizontal de los funcionarios.

El /la evaluador /a debe constatar la existencia de un plan de carrera. Asimismo, solicitar las resoluciones de promoción, legajos de manera aleatoria, donde debe constatar el itinerario de carrera de servidores /as públicos /as y los criterios y mecanismos que permitieran que lo hiciera.

GD_2_1	Existe un plan de carrera que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción, que están vinculados con el desarrollo de competencias de las personas. Se constata:	Escala
Descripción de los valores de la escala	La existencia de un plan de carrera que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción que están vinculados con el mérito y el desarrollo de competencias de las personas.	3
	La existencia de un plan de carrera diseñado que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción que no están vinculados al mérito y con el desarrollo de competencias de las personas.	2
	La inexistencia de un plan de carrera, pero hay mecanismos de promoción que pueden o no estar vinculados con el desarrollo de competencias de las personas.	1
	La inexistencia de un plan de carrera, así como de mecanismos de promoción.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### Características de un plan de carrera:

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

### Criterios técnicos de movilidad:

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GD_2_2	La institución gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras o limitaciones formales. El grado de flexibilidad es:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Alto: la institución gestiona flexiblemente el progreso de las personas, privilegiando el mérito y el desarrollo de competencias.	3
	Medio: la institución gestiona flexiblemente el progreso de las personas, privilegiando el mérito y el desarrollo de competencias, pero sin dejar de considerar aspectos más formales.	2
	Bajo: la institución gestiona de manera muy poco flexible el progreso de las personas, imponiendo barreras o limitaciones formales.	1
	Nulo: la institución gestiona de manera muy rígida el progreso de las personas, imponiendo la antigüedad en la institución como el criterio más relevante.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Un plan de carrera debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de carrera: la flexibilidad -la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo-, y el enfoque activo, que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño laboral.

Las principales herramientas utilizadas por las instituciones para el desarrollo de carrera son:

- la evaluación y organización, que incluye los centros de evaluación, las pruebas psicométricas, la evaluación del desempeño, las previsiones de ascensos.
- la planificación de recursos humanos y la planificación de reemplazo.
- la auto evaluación del empleado, que incluye la descripción de cargos, los manuales de carrera y los talleres sobre planeación de carrera.

## FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe mantener reuniones con personas que fueron promocionadas y realizar el trazado de carrera de las mismas, indagando cómo se dio el proceso. Asimismo, debe solicitar resoluciones de promoción y si ellas se ajustan a los requerimientos de movilidad.

GD_2_3	La institución desarrolla otras alternativas además de las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o el enriquecimiento del puesto, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados. Se constata que la institución:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Además de las carreras estrictamente jerárquicas, desarrolla otras alternativas, como las carreras horizontales o el enriquecimiento del puesto, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados.	3
	Cuenta con una única estructura: la jerárquica, pero permite el desarrollo horizontal de las personas.	2
	El desarrollo horizontal de las personas, pero sólo en los niveles operativos.	1
	Cuenta con una única estructura, la jerárquica.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

## FUENTES DE VERIFICACIÓN

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



# 3

## Dimensión 3: Gestión de la formación (GD\_3)

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

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

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

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

GD_3_1	Los planes de capacitación / formación están alineados a los objetivos estratégicos de la institución y el contenido de los mismos se basa en diagnósticos fiables de las necesidades de formación.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se realizan sobre la base de diagnósticos fiables que se obtienen del análisis de las necesidades de todas las áreas de la organización, en todos los niveles jerárquicos en función a las capacidades requeridas. El resultado de estos análisis se contrasta con los objetivos estratégicos para determinar las prioridades de acuerdo a los recursos disponibles.	3
	Se analizan las necesidades de todas las áreas, en todos los niveles jerárquicos, en función a las capacidades requeridas. El diagnóstico es fiable pero no se contrasta con los objetivos estratégicos de la organización.	2
	Se realiza un relevamiento con los responsables de áreas sobre las necesidades de formación existentes pero no se analizan las capacidades requeridas ni se vincula el diagnóstico al plan estratégico de la institución.	1
	No se cuenta con planes de capacitación. Las actividades de formación se realizan de manera reactiva y obedecen a demandas puntuales que no siempre están acordes a los objetivos institucionales.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GD_3_2	La institución destina el monto presupuestario adecuado para la implementación efectiva del plan de capacitación / formación.	Escala
Descripción de los valores de la escala	El presupuesto asignado se ajusta totalmente a las necesidades de la organización y hace posible la implementación efectiva de la totalidad del plan de capacitación / formación.	3
	Se ajusta parcialmente a las necesidades de la organización y hace posible la implementación de una gran parte del plan de capacitación / formación, para la mayoría de las áreas y niveles jerárquicos.	2
	Es insuficiente y solo permite la implementación de una pequeña parte del plan de capacitación / formación, para algunas áreas y niveles jerárquicos.	1
	El presupuesto asignado es nulo o muy precario y eventualmente solo permite implementar capacitaciones aisladas que benefician a muy pocas personas.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Alinear una estrategia de desarrollo con las metas institucionales tiene muchas ventajas. En primer lugar, ayuda a clarificar las opciones presupuestarias en el campo del desarrollo de recursos humanos y provee de una guía para determinar cuánto dinero invertirá una institución en esta área. Y en segundo lugar, presenta un marco de trabajo para evaluar hasta qué punto la actividad de desarrollo ha alcanzado su meta, es decir, ha producido un resultado efectivo, teniendo en cuenta el costo de la misma. (Klingner, 2002)

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/la evaluador/a debe analizar si el porcentaje de presupuesto destinado a capacitación es razonable con respecto a lo que se espera como resultado de la misma.

También, debe analizar si existe coherencia entre los objetivos institucionales en materia de capacitación del personal y el presupuesto correspondiente a los programas previstos para atenderlos.

GD_3_3	La institución implementa efectivamente el plan de capacitación / formación ya sea con recursos presupuestados o provenientes de otras fuentes. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Se implementa efectivamente la totalidad del plan de capacitación / formación a la medida de la institución, para todas las áreas y niveles jerárquicos de la misma, con recursos institucionales establecidos en el presupuesto.	3
	Se implementa una gran parte del plan de capacitación / formación, para la mayoría de las áreas y niveles jerárquicos. Las carencias se suplen aprovechando los recursos externos provenientes de diversas fuentes.	2
	Se implementa una pequeña parte del plan de capacitación / formación, para algunas áreas y niveles jerárquicos. Parte de las actividades se realizan aprovechando las oportunidades externas existentes.	1
	Solo se implementan capacitaciones aisladas aprovechando ocasionalmente algunas oportunidades externas que se presentan	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Otros recursos a los cuales pueden recurrir las instituciones para implementar sus programas de capacitación / formación son los provenientes de convenios de cooperación, acuerdos con ONG's, actividades interinstitucionales, etc.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador/a debe solicitar el plan de capacitación, el cronograma de ejecución, evidencias de la ejecución: planilla de firma de participantes, invitaciones, materiales de apoyo, programa, planilla de firma de facilitador/a, entre otros.

GD_3_4	La evaluación de la capacitación responde a procedimientos definidos por la institución. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	La evaluación integra varios niveles, entre ellos, la evaluación de la reacción, del aprendizaje, la transferencia y de los resultados obtenidos.	3
	Contempla sólo los niveles de reacción y aprendizaje.	2
	Atiende sólo el nivel reactivo.	1
	No contempla ningún tipo de evaluación.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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



# 4

## Dimensión 4: Calidad de la formación (GD\_4)

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

El /la evaluador/a debe solicitar los documentos debidamente formalizados, tales como: la política de capacitación, el plan de capacitación, los criterios técnicos seleccionados para el diseño, los instrumentos de medición de la evaluación de la capacitación, así como las mediciones del impacto. También, debe constatar las evidencias de los mecanismos y criterios utilizados para la contratación de servicios de capacitación.

GD_4_1	La institución cuenta con un plan maestro de capacitación, diseñado con criterios técnicos y alineados con las políticas de capacitación y los objetivos institucionales. Se constata que la institución:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Cuenta con un plan maestro de capacitación, diseñado con criterios técnicos y alineados con las políticas de capacitación y los objetivos institucionales.	3
	Cuenta con un plan maestro de capacitación, diseñado con criterios técnicos y alineados con las políticas de capacitación, pero no a los objetivos institucionales.	2
	Cuenta con un plan de capacitación que no responde a criterios técnicos, no están alineados a políticas de capacitación ni a los objetivos institucionales.	1
	No cuenta con un plan de capacitación.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El **Plan Maestro de Capacitación** es el documento ejecutivo guía para acordar los objetivos con las acciones a seguir en el entrenamiento al personal, con base en los resultados del diagnóstico, la observancia y el compromiso de participación conjunta. Este es el documento más importante para administrar la capacitación. (Reyes Pinto, 2000)

Según Roberto Pinto (2000), un Plan de Capacitación debe tener las siguientes características:

- **Profundidad:** que detecte el fondo de la problemática y las oportunidades que pueden atenderse vía capacitación.
- **Amplitud:** que cubra todas las áreas y niveles jerárquicos.
- **Oportunidad:** que sea práctico, breve y de alto impacto para los usuarios.
- **Que sea participativo:** que involucre al personal de diferentes áreas y niveles para su elaboración y gestión.
- **Que sea productivo:** que contenga algunos ejercicios de medición del costo - beneficio y de seguimiento a los programas.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador/a debe indagar si la institución cuenta con un plan maestro de capacitación, y si así fuera, verificar:

- 1) si el mismo cumple con los requisitos básicos de un plan elaborado adecuadamente: profundidad, amplitud, oportunidad, que sea participativo y contenga medios para medir la relación de costo - beneficio y de seguimiento de los programas.
- 2) si tiene relación con el plan estratégico institucional y los objetivos acordados para el área de capacitación.

GD_4_2	El área de Gestión de personas toma los recaudos necesarios para la contratación de proveedores de servicios de capacitación. Para ello y de conformidad a lo establecido en la norma, elabora las especificaciones técnicas considerando todos los aspectos necesarios para asegurar la calidad de los servicios y la transparencia del proceso.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Para asegurar la calidad de los servicios, se elaboran especificaciones técnicas precisas y se establecen con claridad los criterios de evaluación de las ofertas así como los mecanismos para garantizar la transparencia del proceso.	3
	Se elaboran especificaciones técnicas precisas, sin embargo los criterios de evaluación de las ofertas no son muy claros y no se establecen todos los mecanismos necesarios para garantizar la transparencia del proceso.	2
	Las especificaciones técnicas son incompletas y los criterios de evaluación de las ofertas son confusos. Se cumplen con algunos recaudos legales relacionados a la transparencia de los procesos, pero los mismos son insuficientes para brindar las garantías necesarias.	1
	Las especificaciones técnicas son muy escuetas y son los oferentes quienes proponen las bondades de los servicios que ofrecen. Por lo general prevalece el precio como criterio de contratación y no se cumplen con los recaudos necesarios para garantizar la transparencia del proceso.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Las especificaciones técnicas, además del precio contemplan la propuesta técnica, la metodología, la trayectoria de la empresa o proveedor, los documentos habilitantes y el currículo de los facilitadores /as.

Para garantizar la transparencia del proceso es necesario que exista claridad en cuando a la publicación del pedido de servicios, la aclaración de dudas a los oferentes, la recepción y apertura de sobres, entre otros.

## FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar la ficha de evaluación de proveedores/as de capacitación, y verificar la existencia de especificaciones técnicas para la contratación. Además, debe solicitar las ofertas recibidas y constatar si las mismas fueron evaluadas desde las especificaciones técnicas. Finalmente, solicitar la lista de oferentes seleccionados.

GD_4_3	La formación contribuye al desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as contribuye a un aprendizaje colectivo que permite una organización interna eficiente para enfrentar problemas y responder con eficiencia a los mismos.	3
	La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as contribuye a un aprendizaje colectivo que permite una organización interna eficiente para enfrentar problemas aunque no siempre se pueda responder con eficiencia a los mismos.	2
	La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as contribuye a un aprendizaje colectivo que permite una organización interna pero no lo suficiente para enfrentar problemas y responder con eficiencia a los mismos.	1
	La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as no contribuye al aprendizaje colectivo ni resulta de utilidad para enfrentar los problemas institucionales.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GD_4_4	La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as permite que éstos/as internalicen la necesidad de cambios culturales y de innovación para mejorar la cultura organizacional de la función pública, y los apoyan.	3
	La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as permite que éstos/as internalicen la necesidad de cambios culturales y de innovación pero persiste cierta resistencia al cambio.	2
	La formación que reciben los/as servidores/as públicos/as permite que éstos/as analicen la necesidad de cambios culturales y de innovación pero no se concretan en acciones para incorporarlos.	1
	La formación no logra que los/as servidores/as públicos/as acepten la necesidad de cambios culturales y de innovación, hay resistencia al cambio.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Preguntas que permiten conocer la percepción de servidores/as públicos/as sobre la actitud hacia los cambios o propuestas de innovaciones institucionales.

**5****Dimensión 5: Gestión del conocimiento (GD\_5)**

Esta dimensión se refiere a la importancia que la institución brinda a la **Gestión del Conocimiento** como un factor estratégico para el desarrollo de la organización, como gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

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

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

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

<b>GD_5_1</b>	<b>La institución considera a la Gestión del conocimiento como un factor estratégico y en función a esto, se establecen políticas que promueven y orientan la Gestión del conocimiento como un elemento central para el desarrollo.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución considera a la Gestión del conocimiento como un factor estratégico y en función a esto, se establecen políticas que promueven y orientan la Gestión del conocimiento como un elemento central para el desarrollo y se evalúan los resultados.	3
	Se considera a la Gestión del conocimiento como un factor estratégico y en función a esto, se establecen políticas que promueven y orientan la Gestión del conocimiento como un elemento deseable pero no se establecen mecanismos de evaluación de los resultados.	2
	Se considera a la Gestión del conocimiento como un factor importante pero no estratégico y se establecen algunas orientaciones básicas al respecto. No se establecen mecanismos de evaluación de los resultados.	1
	No se considera a la Gestión del conocimiento como un factor importante y no se establecen políticas de promoción y orientación al respecto.	0

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN****FUENTES DE VERIFICACIÓN**

El /la evaluador /a debe solicitar los documentos que contengan las políticas de la institución con respecto a la gestión del conocimiento y constar la importancia explícita que se brinda al tema. Así mismo deberá verificar los registros de las evaluaciones de resultados efectuadas y analizar la efectividad de los procedimientos.

GD_5_2	En la institución se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento y se proveen de los mecanismos y herramientas necesarias.	Escala
Descripción de los valores de la escala	En la institución se implementan de manera sistemática, prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento. En todos los procesos posibles se incorporan elementos que incentivan el intercambio de conocimientos tanto dentro como fuera de la organización. A este efecto, se proveen de los mecanismos y herramientas que se requieren.	3
	Se implementan de manera sistemática, prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento. En algunos procesos como la evaluación del rendimiento se incorporan elementos que incentivan el intercambio de conocimientos dentro y fuera de la organización pero no siempre se proveen de los mecanismos y herramientas.	2
	Se implementan de manera asistemática, prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento. En algunos procesos se incorporan elementos que incentivan el intercambio de conocimientos dentro de la organización pero no se proveen de los mecanismos y herramientas.	1
	No se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorezcan la gestión del conocimiento ni se incorporan elementos que incentiven el intercambio de conocimientos. Tampoco se provee de los mecanismos y herramientas que se requieren.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

GD_5_3	La institución implementa estrategias de aprendizaje basadas en Internet así como redes y medios sociales para desarrollar las competencias de las personas.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución implementa de manera sistemática, estrategias de aprendizaje basadas en Internet para desarrollar las competencias de las personas.	3
	Implementa estrategias de aprendizaje basadas en Internet de manera asistemática.	2
	Existen experiencias aisladas de aprendizaje basadas en Internet.	1
	La institución no cuenta con estrategias ni prácticas de aprendizaje basadas en Internet.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Se evalúa la existencia de **programas de aprendizaje basados en Internet** que se desarrollan aprovechando recursos tales como e-learning, comunidades de práctica, blogs, foros, wiki, intranet, redes y medios sociales, como así mismo la implementación efectiva de los mismos

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador /a debe verificar los registros sobre la existencia de estrategias y programas de aprendizaje basados en Internet y su correspondiente implementación. También será de gran utilidad la realización de entrevistas con los beneficiarios de dichos programas para conocer la opinión de los mismos y evaluar la efectividad de estos programas. Se deberá tomar en cuenta el grado de cobertura de tales programas.



## 7. SUBSISTEMA: Gestión de las Relaciones Humanas

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

### Relaciones con otros subsistemas

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

### Dimensiones



1

Gestión del clima (GH\_1)



2

Gestión de la comunicación (GH\_2)



3

Gestión de las relaciones laborales (GH\_3)



4

Gestión de salud, bienestar y seguridad laboral (GH\_4)

## CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA EL / LA EVALUADOR / A

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

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

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

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



1

### Dimensión 1: Gestión del clima (GH\_1)

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

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

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

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

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

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

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

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

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

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

<b>GH_1_2</b>	<b>Las evaluaciones de clima son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas y prácticas de la gestión de personas. Se constata que:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución utiliza los resultados del clima organizacional estableciendo un plan de acción y trabaja para subsanar los puntos de mejora detectados.	3
	La institución utiliza los resultados del clima organizacional estableciendo un plan de acción y se ocupa de manera parcial en la mejora de los puntos débiles detectados.	2
	La institución utiliza los resultados del clima organizacional estableciendo un plan de acción, pero no se constata que el mismo sea ejecutado.	1
	La institución no cuenta con planes de acción ni se observan actividades de mejoramiento del clima.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /a evaluador /a debe solicitar el cronograma y los planes de mejora y mantenimiento de clima, así como evidencias de acciones, actividades o programas que hayan sido realizados para mejorar lo diagnosticado. Además, debe solicitar los resultados comparativos entre el antes y el después, en consideración al cronograma establecido. Igualmente, será importante que se reúna con los /as servidores /as públicos /as organizados /as formalmente, para constatar que efectivamente dichas medidas han tenido efecto positivo.



# 2

## Dimensión 2: Gestión de la comunicación (GH\_2)

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

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

<b>GH_2_1</b>	<b>La institución cuenta con una política de comunicación interna clara y coherente, y dispone de mecanismos que favorecen el flujo de información tanto vertical como horizontalmente. Se constata:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Las decisiones de los /as directivos /as y las informaciones relevantes generadas en instancias superiores, circulan en la institución con fluidez y en igualdad de condiciones a todas las áreas. Los procedimientos son claros, el lenguaje es simple y directo, existen posibilidades de retroalimentación.	3
	La información circula con cierta fluidez de arriba hacia abajo y horizontalmente, el lenguaje es altamente burocrático, no se puede verificar la comprensión ni la asimilación de las decisiones. No hay canales de retroalimentación.	2
	La información circula con dificultad, sólo llega a algunas áreas, existe malestar por la desigualdad en el acceso a la información, el rumor se instala como práctica de comunicación.	1
	La comunicación no es una prioridad estratégica y la información no circula.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Debe solicitar las políticas y los programas de comunicación y constatar que están actualizados y formalizados. También, realizar entrevistas a servidores /as públicos /as de diferentes niveles jerárquicos para indagar con respecto a la agilidad y fiabilidad con que se gestiona la comunicación de informaciones referidas a la institución; además de observar las acciones que se encuentran en la descripción de la escala.

Debe verificar si existen mecanismos que permiten la participación y canalización de las sugerencias del personal, tales como buzón de sugerencias, e-mail, entre otros.

Debe verificar si existe una encuesta o formulario aplicado para el efecto, buzón de sugerencia, el modo en que se sistematiza la información, entre otros.

Para calificar este punto, el evaluador debe considerar si se toman o no en cuenta los estándares del MECIP relacionados a la comunicación interna (Estándares 120 y 170).

GH_2_2	Las decisiones en los diferentes niveles de dirección así como las informaciones relevantes generadas en las instancias superiores, llegan en tiempo y forma a todas las personas afectadas. Existen mecanismos efectivos de retroalimentación.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Las decisiones en los diferentes niveles de dirección así como las informaciones relevantes generadas en instancias superiores, llegan a todas las personas afectadas en tiempo y forma y los mecanismos de retroalimentación existentes son altamente efectivos.	3
	Llegan a la mayor parte de las personas afectadas en tiempo y forma. Existen mecanismos efectivos de retroalimentación. Los mecanismos de retroalimentación son medianamente efectivos.	2
	Llegan solo a algunas áreas y niveles jerárquicos. La información no siempre es clara y a veces llega a destiempo. Los mecanismos de retroalimentación son poco efectivos.	1
	Solo llegan a un número reducido de personas afectadas, la información es confusa y no existen mecanismos de retroalimentación.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El evaluador debe indagar en qué consisten los mecanismos de retroalimentación existentes y si estos permiten conocer el grado de comprensión de los destinatarios de la información y la frecuencia con que se evalúa la misma por parte de los responsables de áreas.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Política de comunicación interna, escrita y en vigencia como norma institucional.

Entrevistas para verificar la aplicación de la política así como la fluidez de la comunicación y sus canales.

Entrevistas a servidores/as públicos/as de diferentes niveles jerárquicos, para conocer el nivel de conocimiento de las decisiones gerenciales por parte de los distintos estamentos de la institución.

<b>GH_2_3</b>	<b>Los canales formales de comunicación con que cuenta la institución, permiten que la información generada desde los niveles de dirección llegue con efectividad y de manera oportuna a los demás niveles y viceversa.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución cuenta con canales formales de comunicación de doble vía que contemplan recursos impresos y electrónicos que permiten que la información llegue, de manera efectiva y oportuna, de los niveles de dirección a los demás niveles y viceversa.	3
	Cuenta con canales formales de comunicación unidireccionales que contemplan recursos impresos y electrónicos que permiten que la información llegue, de manera efectiva y oportuna, desde los niveles de dirección a los demás niveles pero no a la inversa.	2
	Cuenta con canales formales de comunicación unidireccionales que contemplan solo recursos impresos y permiten que la comunicación llegue desde los niveles de dirección a los demás niveles pero de manera poco efectiva. Prolifera la comunicación informal.	1
	No existen canales formales de comunicación o son muy precarios y poco efectivos. Prevalece la comunicación informal.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Debe constatar evidencias de la existencia y aplicación de los canales formales de comunicación, tales como: reuniones con las autoridades, paneles informativos, buzón de sugerencias, boletines informativos, memorandos / circulares, entre otros. Verificar que dichos canales permitan su utilización en toda la población de la institución. Debe mantener reuniones con servidores /as públicos /as de diferentes niveles para constatar la consistencia de los canales de comunicación, así como mecanismos de comunicación verticales y horizontales.

<b>GH_2_4</b>	<b>La institución dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a construir y fortalecer el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los/as servidores/as públicos/as para el logro de los objetivos institucionales.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a construir y fortalecer el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los/as servidores/as públicos/as para el logro de los objetivos institucionales.	3
	La institución dispone de instrumentos específicos de comunicación que promueven y fortalecen el compromiso de los /as servidores /as públicos/as con la institución para el logro de los objetivos institucionales, aunque no logra construir y fortalecer el sentimiento de pertenencia a la misma.	2
	La institución dispone de instrumentos específicos de comunicación pero no están destinados a construir y fortalecer el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los/as servidores /as públicos/as para el logro de los objetivos institucionales.	1
	La institución no dispone de instrumentos específicos de comunicación.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

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

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

GH_3_1	La institución reconoce y respeta el derecho de los /as servidores /as públicos /as de crear sindicatos y afiliarse libremente al de su elección. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	La libertad de organización y afiliación es plena.	3
	La libertad de organización pero con ciertos obstáculos relacionados a ignorancias de procedimientos de los responsables de la institución.	2
	La existencia de acciones atentatorias pero en forma aislada.	1
	La existencia sistemática de acciones atentatorias contra la libertad de organización y afiliación de los sindicatos.	0

#### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Acciones atentatorias contra la libertad de sindicalización: despidos, transferencia de servidores /as públicas /as, relocalización geográfica, no asignar funciones, remoción de un cargo de jefatura, represalias disfrazadas como acciones disciplinarias o resultantes de evaluaciones de desempeño y acciones similares.

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Debe constatar la legalidad de los sindicatos existentes, así como la representación porcentual en relación con toda la población de la institución. Asimismo, debe solicitar evidencias de la participación de los sindicatos en las decisiones institucionales que por ley les es conferida

GH_3_2	La institución no influencia de ninguna forma en la autonomía de los sindicatos. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	No hay acciones de ningún tipo tendientes a interferir la autonomía.	3
	Las acciones son muy esporádicas o poco organizadas que no interfieren prácticamente en la autonomía.	2
	Se constatan influencias en el manejo de los sindicatos.	1
	Se constata la influencia con acciones muy sistemáticas por parte de los responsables de la institución.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

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

<b>GH_3_3</b>	<b>Las organizaciones de trabajadores de la institución integran la Comisión de Selección a través de sus representantes y participan en los procesos de selección de personal en los concursos públicos.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	A efectos de garantizar la transparencia y contribuir en la toma de decisiones, los sindicatos integran la Comisión de selección de manera permanente a través de su representante y participan activamente en los procesos de selección de personal en los concursos públicos.	3
	Cuentan con un representante permanente en la Comisión de selección el cual participa en carácter de observador pero no contribuyen en la toma de decisiones.	2
	No cuentan con representación permanente pero son invitados a integrar la Comisión de selección de manera esporádica y el representante participa en carácter de observadores pero no contribuye en la toma de decisiones.	1
	Los sindicatos no participan en los procesos de selección.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe constatar la participación de los sindicatos en los concursos públicos realizados y analizar los legajos de los representantes en los concursos para verificar la real participación técnica de los/as mismos/as a favor de la transparencia y objetividad.

<b>GH_3_4</b>	<b>La institución cuenta con mecanismos y prácticas eficaces que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as. Se constata que:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución cuenta con mecanismos y prácticas eficaces que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores /as públicos /as.	3
	La institución cuenta con mecanismos y prácticas que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as, aunque no siempre resultan eficaces.	2
	La institución cuenta con mecanismos y prácticas de diálogo y negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as pero son poco utilizados.	1
	La institución no cuenta con mecanismos y prácticas que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de servidores/as públicos/as.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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



4

## Dimensión 4: Gestión de salud, bienestar y seguridad laboral (GH\_4)

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

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

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

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

GH_4_1	La institución cuenta con políticas y prácticas que aseguran la salud laboral de la persona y están diseñadas para prevenir, diagnosticar, remediar y rehabilitar. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Además de lo establecido en las leyes, la institución cuenta con políticas y prácticas que aseguran la salud laboral de la persona y están diseñadas para prevenir, diagnosticar, remediar y rehabilitar.	3
	La institución aplica estrictamente lo que establecen las leyes.	2
	La institución aplica parcialmente lo establecido en las leyes, pero cuenta con algunas prácticas reactivas para atender la salud física.	1
	La institución no aplica ninguna política que asegure la salud del/a servidor/a público/a.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

El / la evaluador /a debe conocer la legislación vigente en relación a salud ocupacional.

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Debe constatar la existencia de políticas y prácticas de salud ocupacional.

<b>GH_4_2</b>	<b>La institución cuenta con políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral, así como efectivos mecanismos de intervención ante accidentes.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La institución cuenta con políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral, así como efectivos mecanismos de intervención ante accidentes.	3
	La institución cuenta con políticas y programas efectivos y formalizados a través de procedimientos ante hechos de accidentes, seguridad e higiene laboral.	2
	Se constata que la institución dispone de mecanismos de control ante situaciones de accidentes, seguridad e higiene laboral pero no los tiene formalizados	1
	Se constata que la institución no dispone de los mecanismos básicos de seguridad e higiene laboral.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe constatar la existencia de políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral. Es conveniente que se verifique en las instalaciones las salidas de emergencia, la existencia de extintores; si se toman en cuenta los principios ergonómicos, entre otros.

<b>GH_4_3</b>	<b>La institución cuenta con mecanismos eficaces de seguimiento y control que canalicen denuncias que atenten contra la dignidad y el bienestar integral de las personas, así como la aplicación de medidas correctivas ante estos hechos. Se constata:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La existencia de mecanismos eficaces de seguimiento y control que canalicen denuncias que atenten contra la dignidad y el bienestar integral de las personas, así como la aplicación de medidas correctivas ante estos hechos.	3
	La existencia de mecanismos eficaces de seguimiento y control que canalicen denuncias que atenten contra la dignidad y el bienestar integral de las personas, pero no se constata la aplicación de medidas correctivas ante estos hechos.	2
	La existencia de mecanismos, pero no eficaces, de seguimiento y control que canalicen denuncias que atenten contra la dignidad y el bienestar integral de las personas. Tampoco se constata la aplicación de medidas correctivas ante estos hechos.	1
	La ausencia de mecanismo alguno ni régimen correctivo para el efecto.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador /a debe solicitar y tener evidencia de los mecanismos de canalización de las denuncias, así como de la aplicación de medidas correctivas, luego del proceso investigativo correspondiente. Además, debe verificar los expedientes respectivos.

GH_4_4	Las atenciones y beneficios sociales que brinda la institución son adecuados y apreciados por los/as servidores/as públicos/as beneficiados /as.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Conforme a la disponibilidad presupuestaria, las personas reciben todas las atenciones y beneficios sociales que corresponden, los cuales se ajustan a los niveles máximos establecidos en las normas y la totalidad de los /as servidores/as públicos/as están conformes con la calidad de las prestaciones.	3
	Reciben todas las atenciones y beneficios correspondientes y los mismos se aproximan a los niveles máximos conforme a lo establecido en las normas. La mayor parte de las personas valora la calidad de estas prestaciones.	2
	Reciben todas las atenciones y beneficios que corresponden y los mismos se ajustan a los niveles mínimos establecidos en las normas. La mayor parte de las personas no está conforme con la calidad de las prestaciones.	1
	No reciben la totalidad de las atenciones y beneficios correspondientes y los mismos se ajustan a los niveles mínimos establecidos en las normas. La totalidad o la mayoría de las personas están conformes con la calidad de las prestaciones.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Política de beneficios sociales, pruebas de implementación de la misma, entrevistas a informantes calificados de diferentes estamentos institucionales.



## 8. SUBSISTEMA: Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas

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

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

### Dimensiones:



**1**

**Autonomía y centralización / descentralización del Área de Gestión de Personas (OGP\_1)**



**2**

**Diseño estructural y procesos (OGP\_2)**



**3**

**Formación y experiencia de los/as responsables del Área de Gestión de Personas (OGP\_3)**



**4**

**Valoración de la contribución del Área de Gestión de Personas en la institución (OGP\_4)**



**1**

**Dimensión 1: Autonomía y centralización / descentralización del Área de Gestión de Personas (OGP\_1)**

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

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

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

<b>OGP_1_1</b>	<b>Los/as responsables del Área de Gestión de Personas cuentan con suficiente liderazgo y autonomía para desarrollar su gestión.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Los/as responsables del Área de Gestión de Personas cuentan con suficiente liderazgo y autonomía para desarrollar su gestión tanto en el ámbito estratégico como el operativo.	3
	Cuentan con autonomía para tomar las decisiones operativas y algunas decisiones estratégicas relacionadas a su ámbito de competencia y responsabilidades.	2
	Cuentan con autonomía solo para tomar decisiones operativas relacionadas a su ámbito de competencia y responsabilidades.	1
	No cuentan con autonomía para tomar decisiones.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

<b>OGP_1_2</b>	<b>La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita su autonomía para desarrollar sus roles y responsabilidades</b> <b>Se constata que:</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita su autonomía para desarrollar sus roles y responsabilidades.	3
	La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita el desarrollo de sus roles y responsabilidades, pero con algunas limitaciones de autonomía.	2
	La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas no es la adecuada para desarrollar sus roles y responsabilidades, y cuenta con excesivas limitaciones de autonomía.	1
	La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas no facilita el desarrollo de sus roles y responsabilidades, y carece totalmente de autonomía.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

Con el punto crítico OPG\_1\_1 el /la evaluador /a obtendrá evidencias acerca de este punto crítico.

OGP_1_3	El grado de centralización estratégica y de descentralización operativa en la gestión de personas, permite responder con efectividad, flexibilidad y rapidez a los desafíos y demandas institucionales.	Escala
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	Existe un alto grado de centralización estratégica, el área de Gestión de personas cumple efectivamente el rol de consultor interno y brinda las orientaciones técnicas en tanto que los responsables de las demás áreas asumen el compromiso operativo, lo que permite una efectiva descentralización operativa. Esto posibilita responder con efectividad, flexibilidad y rapidez a los desafíos y demandas institucionales.	3
	Existe un grado intermedio de centralización estratégica. El área de gestión de personas brinda las orientaciones técnicas para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos aunque aún existe una relativa descentralización operativa debido a la falta de un mayor involucramiento de los responsables de las demás áreas.	2
	Existe un bajo grado de centralización estratégica El Área de Gestión de Personas no cumple un rol efectivo de consultor interno en tanto que el nivel de involucramiento de los responsables de las demás áreas en las funciones operativas es muy bajo. Las funciones operativas están muy centralizadas en el Área de Gestión de Personas.	1
	El Área de Gestión de Personas se limita a cumplir funciones operativas sin el involucramiento efectivo de los responsables de las demás áreas de la organización.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Centralización/descentralización de las actividades de Gestión de Personas.

En este punto se indaga cuán centralizada o descentralizada está la función de Gestión de Personas, esto implica observar cómo es la relación entre el área de Gestión de Personas y las demás gerencias. Tradicionalmente ha sido el área de Gestión de Personas la que ha desarrollado todas las funciones inherentes al área, sin incluir a los gerentes de línea.

En la actualidad como tendencia el área de Gestión de Personas está dejando de ser la prestadora de servicios especializados, abandonando paulatinamente sus operaciones burocráticas para transformarse cada vez más en un área de consultoría interna para preparar y orientar a los gerentes de línea, quienes pasan a ser gestores del personal en sus áreas de actuación (Chiavenato, 1999).

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe indagar cómo se toman las decisiones en cuanto al ámbito de gestión de personas en la institución. Debe solicitar documentos que permitan constatar el grado de centralización/descentralización que existe en la toma de decisiones. Deberá además entrevistar a los/as principales responsables de área para constatar cómo funciona el área.

La valoración con respecto a cuán efectiva es la centralización o descentralización de la gestión de personas se deberá contextualizar en cada caso, debido a que cada configuración tiene sus ventajas y desventajas y sólo pueden ser valoradas en relación a las particularidades de la institución.



**2**

## Dimensión 2: Diseño estructural y procesos (OGP\_2)

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

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

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

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

OGP_2_1	La estructura del Área de Gestión de Personas está alineada a la estrategia institucional y los procesos internos desarrollados son consistentes con la misma.	Escala
Descripción de los valores de la escala	La estructura del Área de Gestión de Personas está totalmente alineada a la estrategia institucional y todos los procesos internos desarrollados son consistentes con la misma.	3
	La estructura del Área está totalmente alineada a la estrategia pero los procesos internos son parcialmente consistentes con la misma.	2
	La estructura del Área está parcialmente alineada a la estrategia y los procesos internos presentan algunas inconsistencias con dicha estrategia.	1
	La estructura del Área no está alineada a la estrategia institucional y los procesos internos son inconsistentes con la misma.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador/a debe solicitar el organigrama institucional y el del sector y analizar la alineación de ésta última al Plan Estratégico Institucional (PEI).

OGP_2_2	Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, son revisados periódicamente y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas de la institución. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, son revisados periódicamente y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas de la institución	3
	Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, aunque no cuentan con una periodicidad de revisión, y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas actuales de la institución	2
	Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, no son revisados periódicamente y los productos que arrojan no satisfacen las demandas institucionales.	1
	Los procesos son básicos y elementales, no responden a criterios técnicos y su trazabilidad es nula.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El/a evaluador/a debe solicitar el mapa de procesos internos del área, verificar cómo fueron diseñados, qué productos arrojan. Verificar si los mismos son revisados periódicamente. Asimismo, debe realizar entrevistas a clientes internos de modo a evaluar el grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios que ofrece el área.

<b>OGP_2_3</b>	<b>El área de Gestión de Personas cuenta con el soporte tecnológico adecuado conforme a las necesidades institucionales.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	El área de Gestión de Personas cuenta con todo el soporte tecnológico necesario para cubrir las necesidades institucionales.	3
	El soporte tecnológico con que cuenta el área permite cubrir las necesidades institucionales en gran medida.	2
	El área cuenta con un soporte tecnológico básico que permite cubrir parcialmente las necesidades institucionales.	1
	El soporte tecnológico con que cuenta el área es mínimo e insuficiente para cubrir las necesidades institucionales.	0

### **CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

#### **FUENTES DE VERIFICACIÓN**

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

<b>OGP_2_4</b>	<b>El área de Gestión de Personas cuenta con la cantidad adecuada de personas conforme a las necesidades institucionales.</b>	<b>Escala</b>
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	El área de Gestión de Personas cuenta con la cantidad necesaria de personas para cubrir la totalidad de las demandas y necesidades de la institución.	3
	Cuenta con el número de personas para cubrir la mayor parte las demandas y necesidades de la institución, no obstante las demandas sobrepasan la capacidad del equipo.	2
	Cuenta con un plantel de personas que permite cubrir algunas de las demandas y necesidades de la institución.	1
	El plantel de personas que conforman el área es insuficiente y solo puede cubrir una mínima parte de las demandas y necesidades de la institución.	0

### **CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

#### **FUENTES DE VERIFICACIÓN**

El /la evaluador /a debe solicitar los legajos de los miembros del sector, verificar la cantidad de personas y sus respectivas funciones, esto último a través de entrevistas y la constatación en el puesto de trabajo.



**3**

### **Dimensión 3: Formación y experiencia de los/as responsables del Área de Gestión de Personas (OGP\_3)**

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

### **CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

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

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

OGP_3_1	Las personas que componen el Área de Gestión de Personas cuentan con la formación académica y la experiencia necesaria para cumplir de manera adecuada con las funciones asignadas. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	Las personas que componen el Área de Gestión de Personas cuentan con la formación académica requerida y con vasta experiencia para cumplir adecuadamente con las funciones asignadas.	3
	Cuentan con la formación académica mínima requerida y con la experiencia necesaria para cumplir con las funciones asignadas.	2
	Las personas no cumplen con la formación académica requerida pero cuentan con la experiencia necesaria.	1
	Las personas no cumplen con la formación académica requerida ni cuentan con la experiencia necesaria.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /la evaluador /a debe solicitar los legajos de los /as integrantes del sector, verificar el grado de actualización de los /as mismos /as a través de entrevistas con ellos /as y solicitar documentos respaldatorios en los casos en que los /as mismos /as manifiesten haber realizado otras capacitaciones. Igualmente, debe confrontar lo analizado a través de los legajos y entrevistas con los perfiles de los/as ocupantes y evaluar discrepancias si las hubiere.

OGP_3_2	La institución capacita de manera permanente y sistemática a las personas que componen el Área de Gestión de Personas para que respondan a las necesidades de desarrollo que la organización y el entorno exigen. Se constata que:	Escala
Descripción de los valores de la escala	La institución capacita a las personas del Área de Gestión de Personas, de manera sistemática y permanente conforme a las necesidades de desarrollo que la institución y el entorno exigen.	3
	La institución capacita a las personas del Área de manera sistemática pero no siempre oportuna, lo cual permite responder parcialmente a las necesidades de la institución y a las demandas del entorno.	2
	La institución capacita a las personas del Área de manera sistemática pero no siempre oportuna, lo cual permite responder parcialmente a las necesidades de la institución y a las demandas del entorno.	1
	Las personas del área son capacitadas de manera esporádica lo cual no les permite responder adecuadamente a las necesidades de la institución y a las demandas del entorno.	0

### CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

#### FUENTES DE VERIFICACIÓN

El /a evaluador /a debe solicitar el plan de capacitación para los miembros del sector o verificar las últimas acciones de capacitación que los /as mismos/as hayan realizado, con documentos que respalden lo expresado.

Para valorar la frecuencia de las capacitaciones se considerará lo que esté establecido en el plan. Las tres opciones de valoración son:

- (a) **Continuamente:** se refiere a que la capacitación es constante a lo largo del año;
- (b) **No continuamente:** se refiere a que no se puede identificar continuidad en la frecuencia de capacitaciones;
- (c) **Muy de vez en cuando,** se refiere a situaciones de capacitación esporádicas sin continuidad.

**4****Dimensión 4: Valoración de la contribución del Área de Gestión de Personas en la institución (OGP\_4)**

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

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN**

- Constatar el posicionamiento del área en la estructura jerárquica institucional.
- Comprobar la existencia de un sistema de medición de la contribución del área.
- Realizar entrevistas con clientes internos para evaluar el nivel de satisfacción con los servicios del área.

OGP_4_1	El Área de Gestión de Personas cuenta con objetivos e indicadores que le permiten medir su grado de contribución a la institución. Se constata que:	Escala
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	El Área de Gestión de Personas cuenta con objetivos alineados a la estrategia institucional y con indicadores de gestión claros que le permiten conocer de manera específica su grado de contribución a la institución y realizar las mediciones necesarias.	3
	Cuenta con objetivos alineados a la estrategia institucional pero con indicadores poco claros que le permiten conocer algunos aspectos de su contribución y realizar mediciones parciales.	2
	Cuenta con objetivos no alineados a la estrategia que no dispone de indicadores de gestión lo cual le permite conocer vagamente su contribución a la institución pero no realizar las mediciones necesarias.	1
	No cuenta con objetivos ni con indicadores de gestión por lo cual no puede conocer ni medir su grado de contribución a la institución.	0

**CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN****FUENTES DE VERIFICACIÓN**

El/la evaluador/a debe solicitar documentos formales de objetivos e indicadores que demuestren la contribución del sector a la institución. Verificar si los mismos son monitoreados y medidos al final de cada periodo de la planificación. Verificar el grado de formalización de tales prácticas.

OGP_4_2	El Área de Gestión de Personas desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la Institución Se constata que:	Escala
<b>Descripción de los valores de la escala</b>	El Área de Gestión de Personas desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la institución.	3
	El Área de Gestión de Personas posee formalmente un rol estratégico, lo desarrolla de manera básica, su rol principal es operativo.	2
	El Área de Gestión de Personas posee formalmente un rol estratégico, pero no lo desarrolla, su rol principal es operativo.	1
	El Área de Gestión de Personas no posee formalmente un rol estratégico, su rol es meramente operativo.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

OGP_4_3	Los diversos usuarios/as de la institución consideran que el área de Gestión de Personas contribuye a la efectividad institucional y aporta valor a los procesos.	Escala
Descripción de los valores de la escala	Los /las usuarios /as a quienes presta servicios el área de Gestión de Personas, consideran que la misma aporta valor de manera substancial y contribuye significativamente a la efectividad institucional.	3
	Los /as usuarios /as consideran que el área de Gestión de Personas aporta valor y contribuye en alguna medida a la efectividad institucional.	2
	Consideran que el aporte del área es bajo y contribuye poco a la efectividad institucional.	1
	Consideran que no agrega valor ni contribuye en modo alguno a la efectividad institucional.	0

## CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

### FUENTES DE VERIFICACIÓN

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

## BIBLIOGRAFÍA

**Ballesteros, R. (1982).** *La psicología aplicada a la empresa 1*. España, Editorial CEAC.

**Banco Interamericano de Desarrollo (2004).** *Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Washington, DC, EEUU.

**Berrocal, F. (2005).** *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. España, Editorial Universitaria Ramón Areces.

**Chiavenato, I. (1999).** *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo, Editorial Campus.

**Chiavenato, I. (2002).** *Gestión del talento humano*. Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

**Chiavenato, I. (2007).** *Administración de recursos humanos*. Colombia, 8ª edición, Mc Graw Hill.

**Kirkpatrick, D. (1983).** *Four steps to measuring training effectiveness*. Personnel Administrator. 28 (11): 19-25, 1983.

**Klingner, D. E. (2002).** *Administración de personal del sector público*. México, 12ª edición. Mc Graw Hill.

**Longo, F. (2002).** *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Instituto de Dirección y Gestión pública. Barcelona, ESADE.

**Longo, F. (2004).** *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. España, Paidós.

**Muchinsky, P. M. (2002).** *Psicología aplicada al trabajo*. México, Editorial Thompson - Learning.

**Organización Panamericana de la Salud (2000).** *Gestión del desempeño basado en competencias. Guía para Gerentes*. Washington, D.C., EUA.

**Pineda, E. B. (1994).** *Metodología de la investigación*. EUA, 2ª edición. OPS/OMS.

**Pinto, R. (2000).** *Planificación estratégica de capacitación empresarial*. México, Mc Graw Hill.

**Secretaría de la Función Pública,** Resolución N° 50 sobre Reglamento general del sistema de selección para el ingreso y promoción en la función pública. (2008). Asunción, Paraguay.

# ANEXO I

## GLOSARIO

Análisis de puestos	Pág. 61
Ausentismo	Pág. 35
Buena práctica	Pág. 16
Características del plan de carrera	Pág. 65 / 67
Conocimiento de los resultados del trabajo	Pág. 28
Descripción de cargos	Pág. 24
Descripción de puestos	Pág. 61
Diagnósticos de necesidades de capacitación	Pág. 69
Disciplina	Pág. 35
Diseño y Descripción de puestos de trabajo	Pág. 23
Dotación de personal	Pág. 18
Eficacia de políticas y mecanismos de compensación	Pág. 60
Enriquecimiento del puesto	Pág. 68
Equidad en la compensación	Pág. 57
Equidad salarial	Pág. 61
Factores de análisis	Pág. 61
Gestión de la formación	Pág. 68
Gestión de la incorporación previa al acceso	Pág. 32
Gestión de la movilidad	Pág. 35
Gestión de la vinculación y seguimiento interno	Pág. 35
Gestión de las relaciones laborales	Pág. 82
Gestión del clima organizacional	Pág. 77
Gestión del conocimiento	Pág. 74 / 75
Igualdad	Pág. 41
Información cualitativa y cuantitativa	Pág. 15
Instrumento	Pág. 78
Justicia de procedimiento	Pág. 41
Justicia distributiva	Pág. 41
Justicia organizacional	Pág. 41
Lineamientos de la planificación estratégica	Pág. 17
Mérito	Pág. 41
Método	Pág. 78
Movilidad funcional y geográfica	Pág. 35
Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo	Pág. 28

Percepción del significado del trabajo	Pág. 28
Perfil de competencias	Pág. 25
Perfil del cargo	Pág. 34
Plan de Carrera	Pág. 64 / 65
Plan de Capacitación	Pág. 72
Plan de Gestión de Personas	Pág. 17
Plan de Sucesión	Pág. 65
Políticas de Formación	Pág. 63
Políticas de promoción y carrera	Pág. 63
Previsibilidad en la incorporación	Pág. 36
Proceso de desvinculación	Pág. 44
Programa de inducción	Pág. 36
Programas de aprendizaje basados en Internet	Pág. 76
Pruebas de habilidades sociales	Pág. 34
Pruebas de personalidad	Pág. 34
Pruebas situacionales	Pág. 34
Pruebas de prácticas profesionales y de conocimiento	Pág. 34
Reclutamiento	Pág. 32
Rotación	Pág. 35
Selección	Pág. 32
Sistema y Subsistemas del IGP	Pág. 6
Técnica	Pág. 78
Test psicométricos y psicotécnicos	Pág. 34
Valoración de puesto	Pág. 61

## ANEXO II

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

#### Definición de índices y subíndices

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

- a) **Eficiencia (E):** o grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el SGP, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia.
- b) **Mérito (M):** es decir, el grado en que el SGP incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a la institución de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.
- c) **Consistencia Estructural (CE):** esto es, la solidez, integración sistémica e interacción efectiva entre las distintas prácticas que conforman el SGP. Este índice se desagrega en tres subíndices:
  - **Coherencia Estratégica (CES):** integra las valoraciones relacionadas con el grado de vinculación de las diferentes políticas y prácticas de gestión de personas a las prioridades estratégicas institucionales.
  - **Consistencia Directiva (CD):** integra las valoraciones que afectan al grado de desarrollo de la función directiva constatable en el SGP, con especial atención a las relaciones entre la tecnoestructura central y las direcciones de línea.
  - **Consistencia de Procesos (CP):** incluye las valoraciones que incumben al grado de desarrollo e integración, en el ámbito analizado, de los procesos básicos que sustentan un sistema integrado de gestión de personas.
- d) **Capacidad Funcional (CF),** que es la capacidad del SGP para influir eficazmente en el comportamiento de los /as servidores /as públicos /as, induciendo conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos. Este índice se desagrega en tres subíndices:
  - **Competencia (COM):** incorpora las evaluaciones de aquellas políticas y prácticas de personal que inciden más directamente en el diseño, aprovisionamiento, desarrollo y estímulo de las capacidades de los /as servidores /as públicos/as, y tienden a asegurar la dotación de las competencias clave que el SGP institucional necesita.
  - **Eficacia Incentivadora (EI):** mide el grado en que las políticas y prácticas de gestión de las personas incorporan estímulos positivos a la productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio.
  - **Flexibilidad (FL):** mide el grado en el que las políticas y prácticas analizadas incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios, superando los patrones burocráticos de rigidez, y se alinean con las tendencias flexibilizadoras que caracterizan a las orientaciones actuales de la gestión de las personas.

**Capacidad Integradora,** es decir, la eficacia con que el SGP parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, personal y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

Los índices, y en su caso los subíndices, serán construidos mediante el análisis de puntos clave, siguiendo el orden de los subsistemas de la GESTIÓN DE PERSONAS, tal como se describen en el manual. En el apartado de este mismo anexo se indican los puntos clave relacionados con cada índice o subíndice, identificándolos mediante el número con el que aparecen en el Anexo III.

## Obtención de los índices y subíndices

La asignación de un valor a los índices y subíndices indicados se realizará de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- I. Los *puntos clave* de cada subsistema, relacionados conjuntamente en el Anexo III, serán valorados de acuerdo a la escala presentada al principio del manual.
- II. Las valoraciones de los *puntos clave*, resultantes de la aplicación de la escala de análisis más la ponderación que corresponda, de acuerdo con el Anexo III del manual, se agruparán por índices o, en su caso, por subíndices, de acuerdo con lo indicado en el apartado de este anexo.
- III. Una vez agrupadas, se sumarán todas las valoraciones correspondientes a cada índice o subíndice, y se dividirán por el número de puntos críticos integrados en el índice o subíndice, lo que dará el valor resultante (VR).
- IV. Llegados a este punto, se procederá de manera diferente en función de si el índice está, o no, desagregado en subíndices.

IV.1. En el caso de los índices 1 (Eficiencia), 2 (Mérito) y 5 (Capacidad integradora), el valor resultante (VR) se cotejará con el valor máximo de referencia (VMR) del índice, que figura al final de este anexo, y que es el resultado de dividir la puntuación máxima teórica de los *puntos críticos* (nivel máximo de la escala por el peso correspondiente en cada caso) entre el número de puntos críticos integrados en el índice. Para dicho cotejo, se entenderá que el valor máximo de referencia (VMR) se equipara en todos los casos a 20, por lo que se aplicará la siguiente regla de tres:

$$\mathbf{VR/VMR \times 20 = VI \text{ (Siendo VI el valor correspondiente al índice)}}$$

IV.2. En el caso de los índices 3 (Consistencia estructural) y 4 (Capacidad Funcional), en los que las agregaciones se habrán realizado desagregadamente para cada uno de los subíndices que se integran en ellos, el valor resultante (VR) de cada subíndice, se cotejará con el valor máximo de referencia (VMR) del subíndice, que figura al final de este anexo, y que es el resultado de dividir la puntuación máxima teórica de los puntos críticos (nivel máximo de la escala por el peso correspondiente en cada caso) entre el número de puntos críticos integrados en el subíndice.

Para dicho cotejo, se entenderá que el valor máximo de referencia (VMR) se equipara en todos los casos a 10, por lo que se aplicará la siguiente regla de tres:

$$\mathbf{VR/VMR \times 10 = VS \text{ (Siendo VS el valor correspondiente al subíndice)}}$$

Se agruparán y sumarán a continuación los VS correspondientes a cada índice, y, tomándose como valor máximo de cada índice el de 20, se hallarán en cada caso los valores de cada índice (VI), mediante la regla de tres correspondiente.

$$\mathbf{VR/VMR (30) \times 20: VI}$$

Para obtener un **Índice agregado** se calcula el promedio de los cinco índices (Mérito, Eficiencia, Consistencia Estructural, Capacidad Funcional y Capacidad Integradora).

<b>Índices y subíndices</b>	
<b>PUNTOS CLAVE</b>	
<b>EFICIENCIA (E)</b>	4,6,8,12,13,34,36,61,62,64,75,77,79,98
<b>MERITO (M)</b>	26,29,30,38,39,40,42,44,56,58,70
<b>CONSISTENCIA ESTRUCTURAL (CE)</b>	
• COHERENCIA ESTRATÉGICA (CES)	3,5,11,46,57,75,83
• CONSISTENCIA DIRECTIVA (CD)	2,25,51,99,100,101,102,103,104,105,106,107,108,109
• CONSISTENCIA DE PROCESOS (CP)	1,14,15,16,23,37,50,53,61,63,65,66,69,74,76,77,83,88,91
<b>CAPACIDAD FUNCIONAL (CF)</b>	
• COMPETENCIA (COM)	7,17,18,19,20,26,27,28,29,30,33,38,76,78,80,81,82
• EFICACIA INCENTIVADORA (EI)	21,35,43,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,59,67,71,73,82
• FLEXIBILIDAD (FL)	9,10,11,22,24,32,42,43,45,72,73,84
<b>CAPACIDAD INTEGRADORA (CI)</b>	31,41,42,49,59,60,68,85,86,87,89,90,91,92,93,94,95,96,97,98

<b>Valores máximos de referencia de los índices y subíndices</b>	
<b>INDICES</b>	
<b>EFICIENCIA (E)</b>	<b>5.78</b>
<b>MERITO (M)</b>	<b>7.90</b>
<b>CONSISTENCIA ESTRUCTURAL (CE)</b>	
• COHERENCIA ESTRATÉGICA (CES)	<b>5</b>
• CONSISTENCIA DIRECTIVA (CD)	<b>6.6</b>
• CONSISTENCIA DE PROCESOS (CP)	<b>5.5</b>
<b>CAPACIDAD FUNCIONAL (CF)</b>	
• COMPETENCIA (COM)	<b>6.5</b>
• EFICACIA INCENTIVADORA (EI)	<b>5.6</b>
• FLEXIBILIDAD (FL)	<b>5.5</b>
<b>CAPACIDAD INTEGRADORA (CI)</b>	<b>4.65</b>

<b>Valores máximos finales de los índices</b>	
<b>INDICES</b>	
<b>EFICIENCIA (E)</b>	<b>20</b>
<b>MERITO (M)</b>	<b>20</b>
<b>CONSISTENCIA ESTRUCTURAL (CE)</b>	<b>20</b>
<b>CAPACIDAD FUNCIONAL (CF)</b>	<b>20</b>
<b>CAPACIDAD INTEGRADORA (CI)</b>	<b>20</b>
<b>VALORACIÓN MÁXIMA TEÓRICA TOTAL</b>	<b>100</b>

## ANEXO III

Lista general de comprobación de puntos clave		Índices o Subíndices	Ponderación	Valoración 0 - 3
<b>SUBSISTEMA 1: PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS (PGP)</b> 4 dimensiones y 13 puntos clave				
<b>Dimensión 1: Condiciones de proceso de planificación</b>				
<b>Puntos Clave:</b>				
1.	La institución cuenta con sistemas de información sobre el personal que permiten conocer las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de personas. Permiten así mismo estimar las demandas de personal en el corto, mediano y largo plazo. PGP_1_1	CP	A	0
2.	Los/as responsables del área de gestión de personas integran el equipo de planificación estratégica de la institución, contribuyen en la construcción de los objetivos y estrategias y participan en la toma de decisiones. PGP_1_2	CD	C	0
3.	Se consideran otros indicadores, experiencias y/o buenas prácticas del contexto nacional e internacional para la planificación de la gestión de personas. PGP_1_3	CES	C	0
4.	Durante el proceso de planificación, en las instituciones se toman en cuenta las evaluaciones de los años anteriores. PGP_1_4	E	C	0
<b>Dimensión 2: Desarrollo del Plan de Gestión de Personas</b>				
<b>Puntos Clave:</b>				
5.	La institución cuenta con un plan de gestión de personas alineado a la planificación estratégica institucional. PGP_2_1	CES	A	0
6.	Todo lo establecido en el plan de gestión de personas -objetivos, estrategias, acciones, indicadores, grado de cumplimiento, plazos, responsables, entre otros- se lleva a la práctica, en tiempo y forma. PGP_2_2	E	A	0
7.	La institución cuenta con un plan de dotación cuantitativa y cualitativa, técnicamente elaborado, para responder a futuras demandas. PGP_2_3	COM	B	0
8.	No existen, en general, excedentes o déficits significativos de personal. PGP_2_4	E	A	0
<b>Dimensión 3: Programación de medidas de cobertura y/o contingencia</b>				
<b>Puntos Clave:</b>				
9.	El área de Gestión de Personas participa activamente en el proceso de elaboración del presupuesto de la institución, colaborando en la formulación de argumentos que se puedan esgrimir ante las instancias correspondientes para minimizar la posibilidad de recortes presupuestarios que afecten la gestión del área. PGP_3_1	FL	B	0
10.	El plan de gestión de personas tiene en cuenta las posibles externalidades que podrían afectar al buen desempeño institucional: aumento exagerado en la demanda de servicios, situaciones de emergencia nacional, catástrofes, epidemias, etc. PGP_3_2	FL	B	0
11.	La institución posee un plan de contingencia con una forma estructurada que permite decidir qué hacer si el personal clave no está disponible para garantizar el pleno funcionamiento. PGP_3_3	CES FL	B B	0 0

<b>Dimensión 4. Eficacia de la planificación</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
12. Las políticas e instrumentos de PGP que se utilizan permiten, en general, la optimización de los efectivos, la correcta distribución de los recursos y un reparto adecuado de la carga de trabajo entre las unidades. PGP_4_1	E	B	0
13. El presupuesto anual asignado a la gestión de personas se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con el presupuesto general de la institución. PGP_4_2	E	A	0
<b>SUBSISTEMA 2: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (OT)</b> 4 dimensiones y 12 puntos clave			
<b>Dimensión 1: Diseño y descripción de los puestos de trabajo</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
14. La institución cuenta con una estructura de puestos diseñada y descrita con criterios técnicos precisos, y está actualizada y formalizada. OT_1_1	CP	C	0
15. En la descripción de los cargos se expresa con claridad y precisión lo que cada servidor/a público/a debe hacer, lo que se espera de su gestión y los indicadores que serán considerados para valorar su contribución. OT_1_2	CP	C	0
16. La clasificación y jerarquización de los puestos responden a criterios racionales, técnicos y que responden a cada entorno organizativo. OT_1_3	CP	C	0
<b>Dimensión 2: Diseño de perfiles de competencias</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
17. Los perfiles de idoneidad de los/as ocupantes de los puestos van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales e identifican otras competencias. OT_2_1	COM	C	0
18. Los perfiles de competencias son definidos previos los oportunos estudios técnicos a cargo de expertos/as. OT_2_2	COM	C	0
19. Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto. OT_2_3	COM	B	0
20. Existe, en general, una coherencia razonable entre las exigencias de las tareas y los elementos que configuran el perfil de los puestos. OT_2_4	COM	B	0
<b>Dimensión 3: Incidencia del diseño de puestos en la comprensión y valoración de la contribución esperada</b>			
<b>Puntos Críticos:</b>			
21. El diseño de los puestos y la estructura de responsabilidades permiten que el/a ocupante se vea valorado/a por su contribución a la institución. OT_3_1	EI	B	0
22. En la descripción de los cargos, el grado de especificidad y detalle de las funciones y tareas es adecuado, sirve de orientación y permiten la adaptación a circunstancias cambiantes o no previstas. OT_3_2	FL	B	0
<b>Dimensión 4: Administración de la organización del trabajo</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
23. Para la Organización del Trabajo, la institución cuenta con políticas y prácticas claramente establecidas que definen las características y condiciones para el ejercicio de las tareas así como los requisitos de idoneidad de las personas. OT_4_1	CP	B	0
24. El diseño de los puestos y la definición de los perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias. OT_4_2	FL	C	0
25. Para el diseño de cargos y la descripción de perfiles de competencias los/as directivos/as de línea tienen una destacada participación en los cargos que competen a sus áreas. OT_4_3	CD	C	0

**SUBSISTEMA 3: GESTIÓN DEL EMPLEO (GE)**

4 dimensiones y 20 puntos clave

**Dimensión 1: Gestión de la incorporación previa al acceso****Puntos Clave:**

26. Los mecanismos de reclutamientos empleados aseguran la transparencia del proceso por medio de una amplia difusión de las convocatorias para la cobertura de los puestos vacantes en la organización. GE_1_1	M COM	A A	0
27. En la institución prevalece la realización de concursos para los cargos concursables. GE_1_2	COM	B	0
28. La selección se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los/as ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos. GE_1_3	COM	A	0
29. En los procesos de selección y sobre la base de perfiles formalmente definidos y aprobados, se aplican los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación más adecuados. GE_1_4	M COM	B A	0
30. La institución cuenta con Comisión de Selección conformada de acuerdo a lo establecido en la normativa correspondiente. Así mismo, dispone de un equipo de profesionales idóneos para administrar los procesos de selección. GE_1_5	M COM	A A	0

**Dimensión 2: Gestión de vinculación y seguimiento interno****Puntos Clave:**

31. Luego de realizado el proceso de reclutamiento y selección, se aplica un programa de inducción a los/as incorporados/as a la institución y a sus nuevos puestos, incluyendo periodos de prueba o similares. GE_2_1	CI	C	0
32. La institución cuenta con mecanismos efectivos de movilidad, funcional y /o geográfica que permiten responder con flexibilidad y rapidez a las necesidades de redistribución del personal. GE_2_2	FL	A	0
33. El grado de ausentismo del personal se encuentra dentro de parámetros óptimos que no afectan el funcionamiento de la institución. GE_2_3	COM	C	0
34. El grado de rotación (relación entre el ingreso y egreso de personas) se encuentra dentro de parámetros que no afectan el equilibrio funcional de la institución. Fuera de la rotación en los cargos de confianza, no existen áreas en las que se den situaciones de desequilibrio en el movimiento de plantilla. GE_2_4	E	B	0
35. La organización cuenta con mecanismos para orientar la conducta ética de los/as servidores/as públicos/as de manera a prevenir conductas indeseadas y aplicar las medidas correctivas. GE_2_5	EI	C	0
36. Los procedimientos y sistemas de control de asistencia son fiables. GE_2_6	E	B	0
37. Los legajos del personal son fiables y facilitan la toma de decisiones respecto a la gestión de personas. GE_2_7	CP	A	0

**Dimensión 3: Aplicación de los mecanismos de igualdad y mérito en el acceso****Puntos Clave:**

38. El mérito es considerado como un factor fundamental en los procesos de selección a la hora de decidir sobre la admisión y /o promoción de las personas. Para esto, la organización establece los mecanismos y procedimientos necesarios para evitar todo tipo de arbitrariedad y discrecionalidad (partidización, nepotismo, clientelismo y otros). GE_3_1	M COM	A A	0
39. La institución identifica con claridad los cargos de confianza y solo estos cargos son cubiertos de manera directa conforme a lo establecido en la norma. GE_3_2	M	A	0
40. La institución implementa los mecanismos necesarios para garantizar la incorporación de personas con discapacidad, de acuerdo a lo establecido en la Ley 2479/04 y en la Ley 3585/08, y la Resolución SFP 980/ 2009 considerando criterios de mérito e idoneidad. GE_3_3	M	A	0
41. Existen y se aplican políticas y programas para garantizar el desarrollo de competencias de personas con discapacidad. GE_3_4	CI	B	0
42. La institución cuenta con mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación de ningún tipo, en los procesos de acceso y de promoción en el empleo público. Estos mecanismos se aplican de manera efectiva. GE_3_5	FL M CI	B A A	0

<b>Dimensión 4: Gestión de la desvinculación</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
43. La institución cuenta con mecanismos adecuados y objetivamente comprobables para todos los tipos de desvinculación: cumplimiento del ciclo laboral, término de función, incapacidad manifiesta, bajo rendimiento u otros. GE_4_1	EI FL	B B	0
44. Las rescisiones de empleo o desvinculaciones que tuvieron lugar en la institución en el periodo considerado, se debieron a causas laborales justificadas y no a razones de conveniencia política o personal de los tomadores de decisiones. GE_4_2	M	B	0
45. Para los casos de desvinculación planificada, la institución cuenta con mecanismos que garantizan la transferencia de conocimientos relevantes de personas que ocupan puestos claves en la organización. GE_4_3	FL	B	0
<b>SUBSISTEMA 4: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (GR)</b> 3 dimensiones y 11 puntos clave			
<b>Dimensión 1: Planificación del rendimiento</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
46. La institución dispone de políticas de rendimiento claras, orientadoras, formalizadas, y son la base para la práctica de la evaluación del rendimiento. GR_1_1	CES EI	C A	0
47. La institución cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento formalizado y aplicado sistemáticamente. GR_1_2	EI	C	0
48. Los objetivos de rendimiento se fijan en el marco de planes de mejora resultantes de la evaluación del rendimiento del ciclo de gestión anterior. GR_1_3	EI	B	0
49. Los/as evaluadores/as y evaluados/as acuerdan claramente las pautas de rendimiento esperado en un período temporal determinado. GR_1_4	EI CI	B C	0
50. El sistema de evaluación del rendimiento está diseñado técnicamente y es confiable y objetivo. GR_1_5	EI CP	B B	0
<b>Dimensión 2: Seguimiento y evaluación del rendimiento</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
51. A lo largo del ciclo de gestión, el/a evaluador/a sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario. GR_2_1	CD EI	C C	0
52. Los resultados de las evaluaciones son comunicados a los/as evaluados/as de manera clara, y se constata que son coherentes con el rendimiento logrado. GR_2_2	EI	A	0
53. Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas que participan en su aplicación. GR_2_3	CP EI	C B	0
<b>Dimensión 3: Administración de la evaluación del rendimiento</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
54. Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados con fines de corrección de conductas y desarrollo, y no como elementos base para sanciones. GR_3_1	EI	C	0
55. Los resultados de evaluación se utilizan como insumo para disminuir o cerrar brechas entre el rendimiento esperado y el logrado, a través de planes de acciones consensuados. GR_3_2	EI	A	0
56. Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones variables -si existieran-, promociones, entre otros. GR_3_3	M EI	A	0

**SUBSISTEMA 5: GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN (GC)**

3 dimensiones y 11 puntos clave

**Dimensión 1: Existencia y aplicación de estrategias de compensación****Puntos Clave:**

57. La organización incorpora en la Planificación estratégica de la institución / área, la compensación como un factor relevante y en función a esto, se establecen y aplican criterios de remuneración en el marco de lo establecido en las normas.. GC _1_1	CES	B	0
58. El sistema de compensación responde a un proceso de diseño lógico vinculado a los objetivos de la Institución. GC _1_2	M	B	0

**Dimensión 2: Equidad de la compensación****Puntos Clave:**

59. Las personas tienen, en general, la percepción que reciben de la organización compensaciones que están acordes con sus contribuciones. GC _2_1	CI EI	B C	0
60. Las personas perciben que las compensaciones de las demás (personas) son equitativas comparadas con las que reciben ellas mismas. GC _2_2	CI	B	0
61. La estructura salarial resulta coherente con los niveles jerárquicos de la estructura orgánica institucional. GC _2_3	CP E	B C	0
62. La institución cuenta con estudios periódicos y sistemáticos sobre la equidad externa en la compensación para todos los niveles de puestos. GC _2_4	E	A	0
63. Las decisiones relacionadas a la determinación de salarios y demás compensaciones requieren acciones que dejen trazos auditables. GC _2_5	CP	B	0

**Dimensión 3: Eficacia de las políticas de compensación****Puntos Clave:**

64. Existen mecanismos de compensación alineados a las políticas y estrategias de la institución, y de gestión de personas, que están orientados a estimular el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias. GC _3_1	E	A	0
65. Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios técnicos preestablecidos. GC _3_2	CP	A	0
66. La institución cuenta con una base de datos sobre las retribuciones, con datos actualizados y de fácil acceso que facilita una eficiente gestión de la compensación. GC _3_3	CP	A	0
67. Existen en la organización políticas e instrumentos útiles de incentivos monetarios y no monetarios alineados a los logros de las personas. GC _3_4	EI	C	0

**SUBSISTEMA 6: GESTIÓN DEL DESARROLLO (GD)**

5 dimensiones y 17 puntos clave

**Dimensión 1: Eficacia de las políticas y prácticas de promoción, sucesión y plan de carrera****Puntos Clave:**

68.	Las personas ven, en general, satisfechas sus expectativas razonables de promoción en la institución. GD _1_1	CI	B	0
69.	Existen políticas y prácticas de carrera, promoción y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la institución. GD _1_2	CP	C	0
70.	La promoción de personas en la institución se realiza de acuerdo al mérito y no se observan prácticas arbitrarias como el clientelismo político u otras similares en estos procesos. GD _1_3	M	B	0

**Dimensión 2: Calidad del diseño de carrera****Puntos Clave:**

71.	Existe un plan de carrera que responde a criterios técnicos y mecanismos de promoción, que están vinculados con el desarrollo de competencias de las personas. GD _2_1	EI	A	0
72.	La institución gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras o limitaciones formales. GD _2_2	FL	B	0
73.	La institución desarrolla otras alternativas además de las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o el enriquecimiento del puesto, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados. GD _2_3	FL EI	C	0

**Dimensión 3: Gestión de la formación****Puntos Clave:**

74.	Los planes de capacitación / formación están alineados a los objetivos estratégicos de la institución y el contenido de los mismos se basa en diagnósticos fiables de las necesidades de formación. GD _3_1	CP	C	0
75.	La institución destina el monto presupuestario adecuado para la implementación efectiva del plan de capacitación / formación. GD _3_2	CES E	C C	0
76.	La institución implementa efectivamente el plan de capacitación / formación ya sea con recursos presupuestados o provenientes de otras fuentes. GD _3_3	CP COM	B A	0
77.	La evaluación de la capacitación responde a procedimientos definidos por la institución. GD _3_4	CP E	C C	0

**Dimensión 4: Calidad de la formación****Puntos Clave:**

78.	La institución cuenta con un plan maestro de capacitación, diseñado con criterios técnicos y alineados con las políticas de capacitación y los objetivos institucionales. (GD_4_1)	COM	A	0
79.	El área de Gestión de personas toma los recaudos necesarios para la contratación de proveedores de servicios de capacitación. Para ello y de conformidad a lo establecido en la norma, elabora las especificaciones técnicas considerando todos los aspectos necesarios para asegurar la calidad de los servicios y la transparencia el proceso. (GD_4_2)	E	C	0
80.	La formación contribuye al desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces. (GD_4_3)	COM	B	0
81.	La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural. (GD_4_4)	COM	C	0

<b>Dimensión 5: Gestión del Conocimiento</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
82. La institución considera a la Gestión del conocimiento como un factor estratégico y en función a esto, se establecen políticas que promueven y orientan la Gestión del conocimiento como un elemento central para el desarrollo. (GD_5_1)	COM CF EI	B B	0
83. En la institución se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento y se proveen de los mecanismos y herramientas necesarias. (GD_5_2)	CES CP	B B	0
84. La institución implementa estrategias de aprendizaje basadas en Internet así como redes y medios sociales para desarrollar las competencias de las personas. (GD_5_3)	FL	C	0
<b>SUBSISTEMA 7: GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS (GH)</b> 4 dimensiones y 14 puntos clave			
<b>Dimensión 1: Gestión del Clima</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
85. La institución se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables. GH_1_1	CI	C	0
86. Las evaluaciones de clima son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas y prácticas de la gestión de personas. GH_1_2	CI	C	0
<b>Dimensión 2: Gestión de la Comunicación</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
87. La institución tiene una política de comunicación interna clara y coherente, y dispone de mecanismos que favorecen el flujo de información vertical y horizontal. GH_2_1	CI	C	0
88. En general, las decisiones de la dirección, en sus diferentes niveles, así como las informaciones relevantes, generadas en instancias superiores, circulan por la institución con fluidez y llegan con precisión a todos/as lo/as afectados/as. GH_2_2	CP	C	0
89. La institución dispone de canales internos formales de comunicación a través de los cuales fluye la información generada desde la institución para el servidor/a público/a y viceversa. GH_2_3	CI	C	0
90. La institución dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a construir y fortalecer el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los/as servidores/as públicos/as para el logro de los objetivos de la institución GH_2_4	CI	C	0
<b>Dimensión 3: Gestión de las Relaciones Laborales</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
91. La institución reconoce y respeta el derecho de los/as servidores/as públicos/as de crear sindicatos y afiliarse libremente al de su elección. GH_3_1	CP CI	B A	0
92. La institución no influencia de ninguna forma en la autonomía de los sindicatos. GH_3_2	CI	C	0
93. Las organizaciones de trabajadores participan de los proceso de selección en los concursos públicos. GH_3_3	CI	C	0
94. La institución cuenta con mecanismos y prácticas eficaces que permiten el diálogo y la negociación con las organizaciones de trabajadores/as. GH_3_4	CI	A	0

<b>Dimensión 4: Gestión de Salud, Bienestar y Seguridad Laboral</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
95. La institución cuenta con políticas y prácticas que aseguran la salud laboral de la persona y están diseñadas para prevenir, diagnosticar, remediar y rehabilitar. GH_4_1	CI	C	0
96. La Institución cuenta con políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral, así como efectivos mecanismos de intervención ante accidentes. GH_4_2	CI	B	0
97. La institución cuenta con mecanismos eficaces de seguimiento y control que canalicen denuncias que atenten contra la dignidad y el bienestar integral de las personas, así como la aplicación de medidas correctivas ante estos hechos. GH_4_3	CI	B	0
98. Las atenciones y los beneficios sociales a los/as servidores/as públicos/as son adecuados, no exceden de los que son propios del entorno en que opera la institución y son apreciados por sus destinatarios/as. GH_4_4	E CI	C C	0
<b>SUBSISTEMA 8: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS (OGP)</b> 4 dimensiones y 11 puntos clave			
<b>Dimensión 1: Autonomía y centralización/descentralización del Área de Gestión de Personas (OGP_1)</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
99. Los/as responsables del Área de Gestión de Personas cuentan con autonomía para tomar decisiones que están relacionadas a su ámbito de responsabilidades. (OGP_1_1)	CD	B	0
100. La posición en la estructura jerárquica institucional del Área de Gestión de Personas facilita su autonomía para desarrollar sus roles y responsabilidades. (OGP_1_2)	CD	C	0
101. El grado de centralización/descentralización de las decisiones de las prácticas de gestión de personas permiten responder a las demandas y objetivos con efectividad, flexibilidad y rapidez. (OGP_1_3)	CD	A	0
<b>Dimensión 2: Diseño estructural y procesos (OGP_2)</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
102. El diseño estructural del Área de Gestión de Personas está alineado a la estrategia institucional. (OGP_2_1)	CD	A	0
103. Los procesos internos del Área de Gestión de Personas responden a criterios técnicos, son trazables, son revisados periódicamente y los productos que arrojan son los necesarios para responder a las demandas de la institución. (OGP_2_2)	CD	A	0
104. La estructura del Área de Gestión de Personas cuenta con soporte tecnológico, cantidad y calidad de personas adecuados a las necesidades institucionales. (OGP_2_3)	CD	A	0
<b>Dimensión 3: Formación y experiencia de los/as responsables del Área de Gestión de Personas (OGP_3)</b>			
<b>Puntos Clave:</b>			
105. Las personas que componen el Área de Gestión de Personas cuentan con la formación académica y experiencia adecuadas a las funciones que les fueron asignadas. (OGP_3_1)	CD	A	0
106. Las personas que componen el Área de Gestión de Personas son capacitadas continuamente de modo a responder a las necesidades de desarrollo, innovación y complejización que la institución y el entorno exigen. (OGP_3_2)	CD	C	0

**Dimensión 4: Valoración de la contribución del Área de Gestión de Personas en la institución (OGP\_4)**

**Puntos Clave:**

107. El Área de Gestión de Personas cuenta con un sistema de objetivos e indicadores que permiten medir su grado de contribución a la institución. (OGP_4_1)	CD	A	0
108. El Área de Gestión de Personas desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la Institución. . (OGP_4_2)	CD	A	0
109. Los clientes internos del Área de Gestión de Personas consideran que el mismo aporta valor a la efectividad institucional. (OGP_4_3)	CD	A	0

**TOTAL: 31 dimensiones y 109 puntos clave**

**REFERENCIAS 1:**

Eficiencia (E)  
Mérito (M)  
Consistencia estructural (CE)  
• Coherencia estratégica (CES)  
• Consistencia Directiva (CD)  
• Consistencia de los procesos (CP)

**REFERENCIAS 2:**

Capacidad funcional (CF)  
• Competencia (COM)  
• Eficacia Incentivadora (EI)  
• Flexibilidad (FL)  
Capacidad Integradora (CI)  
A=3 ; B=2; C=1

## ANEXO IV

### ESQUEMA PARA ELABORAR EL INFORME DE RESULTADOS

- Institución medida:
- Máxima Autoridad:
- Fecha de la medición:
- Equipo Evaluador:

#### RESUMEN EJECUTIVO

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

#### INTRODUCCIÓN

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

#### ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Esta sección describe:

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

#### ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS

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

- **Planificación de Gestión de Personas**
- Dimensiones 1/2/3/4
- **Organización del Trabajo**
- Dimensiones 1/2/3/4
- **Gestión del Empleo**
- Dimensiones 1/2/3/4
- **Gestión del Rendimiento**
- Dimensiones 1/2/3/4
- **Gestión de la Compensación**
- Dimensiones 1/2/3/4

- **Gestión del Desarrollo**
- Dimensiones 1/2/3/4/5
- **Gestión de las Relaciones Humanas**
- Dimensiones 1/2/3
- **Organización y Funcionamiento de L Área de Gestión de Personas**
- Dimensiones 1/2/3/4

## INDICADORES

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

## CONCLUSIONES

- Conclusiones principales de la medición

## RECOMENDACIONES

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

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

### Ejemplos de Indicadores Cuantitativos:

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

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

- Tasa de designaciones políticas

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

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

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

### Ejemplo de Ficha técnica del informe

- **Fecha de finalización del informe**

Periodo / Fecha de realización de la medición:

- **Consultores /as**
- **Fuentes de obtención de la información**
- Documentos
- Entrevistas
- Normativa
- Sitios web consultados


- **Abreviaturas**


## ANEXO V

### PERSONAS E INSTITUCIONES QUE PARTICIPARON EN LA CONSTRUCCIÓN DEL IGP

1.	Gloria Adorno	Administración Nacional de Electricidad - ANDE
2.	Marta Martínez	Administración Nacional de Electricidad - ANDE
3.	Sergio Tornadú	Administración Nacional de Electricidad - ANDE
4.	Fátima Zarza	Administración Nacional de Electricidad - ANDE
5.	Daniel González	CAES
6.	Eladio Duarte	CAES
7.	Maura Cuandú	Dirección Nacional de Aduanas - DNA
8.	Miryan Rolón	Dirección Nacional de Aduanas - DNA
9.	Ermelinda Dávalos	Dirección Nacional de Aduanas - DNA
10.	María Benigna de León	Dirección Nacional de Aduanas - DNA
11.	Marian Luparelo	Dirección Nacional de Aduanas - DNA
12.	Ana Carina Barreto	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social
13.	Beatriz Centurión	Secretaría de Acción Social - SAS
14.	Jorge Espínola	Secretaría de Acción Social - SAS
15.	Nelson Caballero	Secretaría de Acción Social - SAS
16.	Celia Báez	Secretaría Técnica de Planificación - STP
17.	Gloria Rodríguez	Secretaría Técnica de Planificación - STP
18.	Mabel Cubilla	Secretaría Técnica de Planificación - STP
19.	María Eugencia Rivarola	CEAMSO
20.	Ofelia Yegros	CEAMSO
21.	Jorge Querey	CEAMSO
22.	Alvaro Caballero	CIRD
23.	Pilar Fontclara	CIRD
24.	Claudia Flecha	MCS
25.	Judith Paredes	MCS
26.	Carolina León	MCS
27.	Hugo Royg	MCS

28.	Claudia Denjean	PROSIS
29.	Dimas Piris da Motta	PROSIS
30.	Lilian Soto	Secretaría de la Función Pública - SFP
31.	Ana María Ferreira	Secretaría de la Función Pública - SFP
32.	Florencia de Cáceres	Secretaría de la Función Pública - SFP
33.	Humberto Peralta	Secretaría de la Función Pública - SFP
34.	Nilda Duarte	Secretaría de la Función Pública - SFP
35.	Oscar Orué	Secretaría de la Función Pública - SFP
36.	José Tomás Sánchez	Secretaría de la Función Pública - SFP
37.	Rossana Báez	Secretaría de la Función Pública - SFP
38.	Raquel Iglesias	Secretaría de la Función Pública - SFP
39.	Kenji Kuramochi	Secretaría de la Función Pública - SFP
40.	Valeria Franco	Secretaría de la Función Pública - SFP
41.	Giovanna Guggiari	Secretaría de la Función Pública - SFP
42.	Eduardo Bogado	USAID
43.	María Victoria Rojas	geAm
44.	Mónica Encina	geAm
45.	Miguel Ángel Carvallo	geAm
46.	Gustavo Duarte	geAm
47.	Marcos Cáceres	geAm
48.	Mercedes Argaña	geAm
49.	Carmen Romero	geAm

## ANEXO VI

### FICHA TÉCNICA DE LA PRESENTE EDICIÓN

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

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

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

**Equipo USAID:** Eduardo Bogado.

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

**Diseño Gráfico:** Juan Franco Maida