

ÍNDICE DE GESTIÓN DE PERSONAS

De la Función Pública



INFORME DE RESULTADOS

Institución: DIRECCIÓN GENERAL DE VIGILANCIA DE LA SALUD
Director: Iván Allende

Fecha de evaluación: setiembre de 2011

Período evaluado: 2010/2011



Programa de Democracia
Sociedad Civil - Topuá Paraguay



FICHA TÉCNICA

En la realización del Informe de Resultados de la Dirección General de Vigilancia de la Salud, intervinieron las siguientes personas:

Equipo de Semillas para la Democracia, responsable de la medición y de la redacción del Informe:

José Galeano: Coordinación General.

Ariel Ros: Coordinación Técnica.

Norma Cáceres y María Elizabeth Sanabria: Evaluadoras.

Contraparte de la Dirección General de Vigilancia de la Salud:

Cynthia María Soledad Ruiz Díaz de Segovia, Jefa de la Unidad de Recursos Humanos.

Equipo de la Secretaría de la Función Pública:

Valeria Franco: Dirección General de Desarrollo y Gestión del Cambio;

Rossana Báez: Dirección de Desarrollo Institucional

Octubre, 2011

Asunción, Paraguay

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

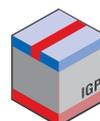
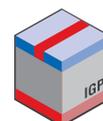


TABLA DE CONTENIDOS

I. RESUMEN EJECUTIVO	4
1.1. LAS 8 CONCLUSIONES MÁS IMPORTANTES DEL INFORME IGP EN LA DGVS.....	6
1.2. RESUMEN DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA DGVS.....	8
1.3. PRINCIPALES RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DE CADA SUBSISTEMA.....	9
1.4. RESULTADOS DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA DGVS.....	10
II. INTRODUCCIÓN	12
2.1. CONTEXTO.....	13
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO.....	14
2.3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MARCO REFERENCIAL DEL ESTUDIO.....	14
2.4. CARACTERÍSTICAS DEL IGP.....	16
III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL	21
3.1. ANTECEDENTES Y MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL.....	22
3.2. CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL DE LA DGVS.....	25
3.3. ESQUEMA DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA DGVS.....	28
IV. ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS	29
4.1. PLANIFICACION DE GESTION DE PERSONAS (PGP).....	31
4.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (OT).....	33
4.3. GESTIÓN DEL EMPLEO (GE).....	35
4.4. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (GR).....	38
4.5. GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN (GC).....	39
4.6. GESTIÓN DEL DESARROLLO (GD).....	41
4.7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES (GH).....	43
4.8. ORGANIZACIÓN Y MODALIDAD DE FUNCIONAMIENTO DE LA GP (OGP).....	45
V. ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES INTEGRADOS DE GESTIÓN DE PERSONAS	49
VI. ANEXOS	65



I.

RESUMEN EJECUTIVO

La misión de la Secretaría de la Función Pública comprende la formulación y la puesta en marcha de políticas para la calidad de la función pública y el desarrollo de las personas que trabajan en el Estado. En ese marco se están llevando a cabo diversas iniciativas tendientes a darle cumplimiento, entre ellas, la medición del grado de desarrollo de los sistemas de gestión de personas en la administración pública. Estas mediciones proveen información de base para desarrollar programas de mejora y fortalecimiento en el ámbito de la gestión de personas en las instituciones públicas medidas, así como apoyar el diseño de las políticas estratégicas de la SFP y compartir buenas prácticas identificadas con otras instituciones públicas.

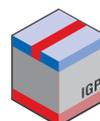
El informe que se presenta a continuación resume los principales resultados obtenidos en la aplicación del Índice de Gestión de Personas (IGP) en la **Dirección General de Vigilancia de la Salud**.

El IGP es una herramienta que comprende un conjunto de orientaciones y criterios de calidad para la evaluación de la gestión de personas en la función pública.

En este sentido, el IGP tiene como objetivo conocer en detalle el grado de desarrollo del sistema de Gestión de Personas en las instituciones públicas y pretende ser un inductor de conductas y buenas prácticas para la Gestión y el Desarrollo de servidores/as públicos en Paraguay, a fin que la SFP pueda articular programas para el fortalecimiento de las UGDP, el desarrollo de capacidades técnicas y el diseño de programas de mejora de la gestión.

El IGP arroja tres tipos de análisis: primeramente informa acerca de las características del contexto institucional en el que se enmarca la medición; luego analiza el grado de desarrollo de los ocho subsistemas que componen el sistema de gestión de personas; y por último analiza el grado de presencia de cinco dimensiones (Eficiencia, Mérito, Consistencia Estructural, Capacidad Funcional y Capacidad Integradora) que hacen a la calidad de este sistema de gestión.

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que resumen los aspectos más significativos arrojados por el IGP en la **Dirección General de Vigilancia de la Salud** (DGVS). Las mismas deben tomarse en su sentido orientador y pueden constituirse en un punto de apoyo para la toma de decisiones en cuanto a los diferentes procesos de la Gestión de Personas.



LAS 8 CONCLUSIONES MÁS IMPORTANTES DEL IGP EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE VIGILANCIA DE LA SALUD

1

La DGVS es una Dirección General dependiente orgánicamente del Vice Ministerio de Salud, que cuenta con una Unidad de Recursos Humanos que ocupa una posición de staff en relación a la DG. La DGVS cuenta con presupuesto propio desde el año 2010 pero no es una Unidad Operativa de Compra (UOC). Al respecto, existen Direcciones y/o Programas que manejan presupuestos más elevados que la propia Dirección General y algunas de estas Direcciones y/o Programas tienen una Unidad de Recursos Humanos, cuyos procesos, tanto operativos como de gestión están en desconocimiento de la Unidad de Recursos Humanos de la DG. El Director General enfrenta varias resistencias de parte de algunas Direcciones y/o Programas en su gestión, lo que le resta cierta gobernabilidad sobre toda la Dirección (Direcciones y Programas que se manejan en compartimentos estancos). Esta situación, por ende, afecta a la Unidad de Recursos Humanos.

Desde esta perspectiva, la Unidad de RRHH se encuentra en una doble encrucijada, por una parte, del centro para arriba, donde no tiene autonomía sobre los procesos y se debe reportar a la Dirección General de RRHH del MSPBS, y por la otra, del centro para abajo, donde no existe interdependencia ni comunicación entre las diferentes áreas de RRHH esparcidas en al Direcciones y/o Programas y la Unidad de RRHH de la DG.

2

En el sub sistema de Planificación de Gestión de Personas (PGP), la dimensión Condiciones del Proceso de Planificación, obtuvo una calificación de 26%. La Unidad de RH cuenta con una base de datos que contiene información tanto cuantitativa como cualitativa, pero no cuenta con PGP. Esto requiere una atención a corto plazo, habida cuenta que el sub sistema constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de Gestión de Personas.

3

El grado de desarrollo de 28% en la dimensión Organización del Trabajo, es consecuencia de la de la falta de Manuales de Funciones, Cargos y Perfiles de Competencia, que constituyen instrumentos de gestión, pues, tienen incidencia directa sobre otros subsistemas, como el de Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión del Desarrollo y Gestión de la Compensación.

4

El sub sistema de Gestión del Empleo, el mejor calificado, obtuvo 43%, debido a los procesos de llamados a concurso impulsados desde la DG. A pesar de ser el subsistema con mayor grado de desarrollo, quedan pendientes mecanismos que garanticen la igualdad en el acceso, sobre todo para los discapacitados.

5

El sub sistema Gestión del Desarrollo, con tan solo un 12% requiere atención a corto plazo, debido a la ausencia de planes, programas y presupuesto para capacitación. La falta de autonomía presupuestaria impide la ejecución de un Plan de Capacitación.

6

El subsistema de Gestión del Rendimiento con un grado de desarrollo del 21% por la aplicación de las políticas y programas de Rendimiento derivadas de la DGRRHH del MSPBS. En este sentido, es prioritario diseñar técnicamente un Plan de Capacitación articulado a un Programa de Rendimiento, a fin de acortar las brechas entre el rendimiento esperado con el rendimiento real.

7

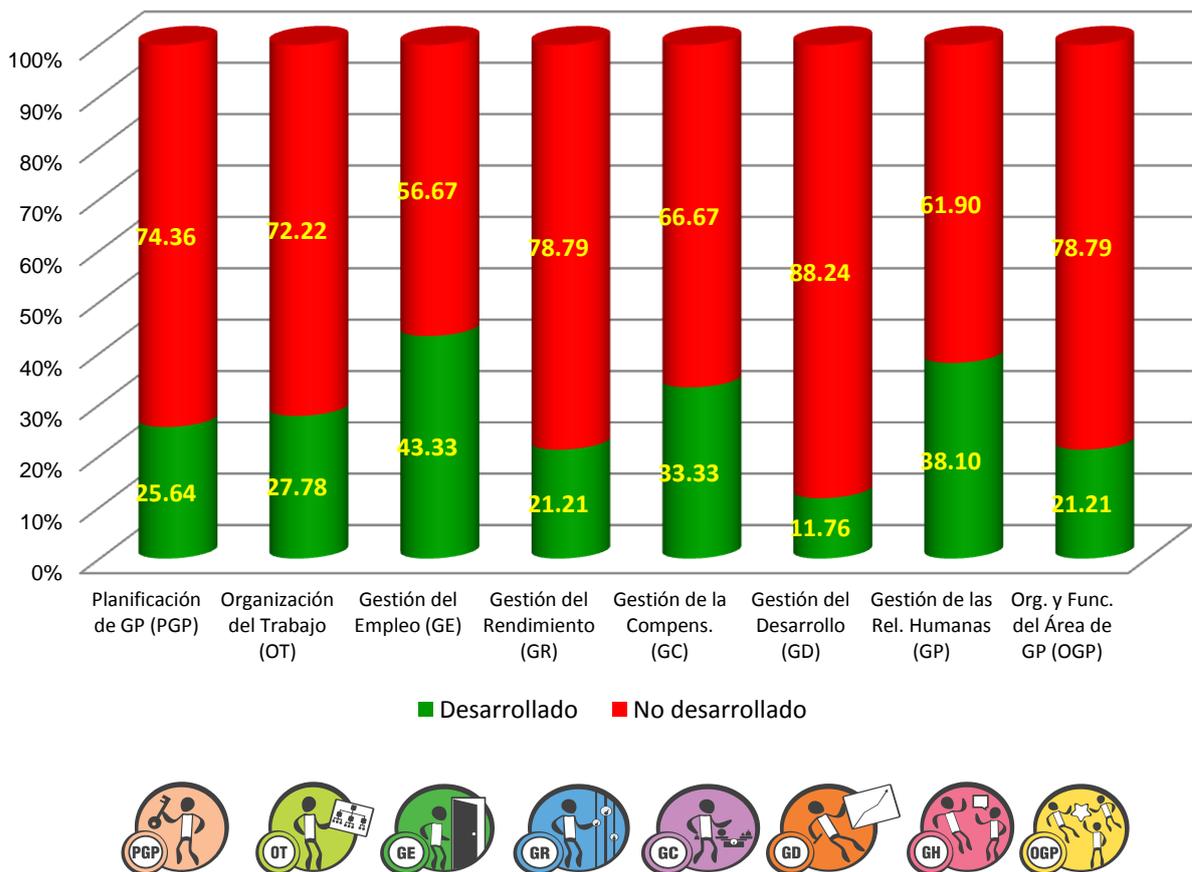
El subsistema Gestión de las Relaciones Humanas, ha alcanzado un 38%, gracias a las prácticas de comunicación fluida y de puertas abiertas implementadas desde la máxima autoridad y la libertad que poseen los servidores públicos para sindicalizarse. Sin embargo hay que destacar que está en proceso la medición del clima organizacional para tener un diagnóstico del mismo. A partir de allí se podrá diseñar estrategias que apunten modificar aquellas variables que son percibidas de manera desfavorable.

8

El Subsistema de Organización y Funcionamiento de GP, tiene un grado de desarrollo del 21%. Es necesario dotarle de mayor autonomía con un rol más estratégico dentro de un nuevo diseño organizacional, además de proveer de una infraestructura física y tecnológica, así como la capacitación de su personal en áreas específicas y necesarias para el buen funcionamiento del área.

RESUMEN DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE VIGILANCIA DE LA SALUD

El siguiente gráfico resume en forma porcentual el nivel alcanzado por la DGVS en función a los diferentes subsistemas analizados sobre una meta del 100%.



Como puede observarse, ninguno de los subsistemas alcanzó el 50% de desarrollo. El sub sistema de Gestión del Desarrollo apenas alcanzó el 11% de desarrollo. El sub sistema de Planificación de Gestión de Personas tiene un grado de desarrollo de apenas el 26%. Este subsistema resulta clave dentro de todo el proceso de intervención, pues desde allí debe partir un diseño organizacional con PGP que responda a la Misión y Visión, pues el mismo constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de Gestión de Personas (GP). Hay que destacar el compromiso y esfuerzo desarrollado por la Dirección General en iniciar este proceso que apunta a fortalecer el trabajo del área de Gestión de Personas. Finalmente, para que el área de Gestión de Personas lleve a cabo su cometido es menester dotar de los recursos necesarios, tecnología adecuada y capacitación.



PRINCIPALES RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA Y EL FORTALECIMIENTO EN CADA UNO DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS



En **Gestión de Planificación** impulsar la construcción de PEI donde se defina el rol con las demás Unidades de RRHH esparcidas en la DGVS e iniciar el proceso de diseño de un PGP, definiendo los productos y servicios. Automatizar el sistema de Legajo Electrónico para que la misma pueda generar información ágil, veraz y oportuna para la toma de decisiones.



En **Organización del Trabajo** solicitar la asistencia técnica del la SFP para una consultoría en Fortalecimiento Institucional, que ayude en el diseño e implementación de los Manuales de Gestión para todos los niveles y que los mismos sirvan de insumos para la estructura salarial, la evaluación del rendimiento y el plan de carrera.



En **Gestión del Empleo** consolidar los procesos de llamado a concurso y/o promoción, según lo establece la Ley. Diseñar e implementar un Programa de Inducción.



En **Gestión del Rendimiento** adecuar las políticas y el programa de evaluación del rendimiento del MSPBS a la realidad de la DGVS, y que las mismas estén articuladas con el Plan de Capacitación.



En **Gestión de la Compensación** utilizar la evaluación y clasificación de los cargos como medio para asegurar el equilibrio interno salarial teniendo como base el manual de cargos y perfiles con sus correspondientes valoraciones. Reglamentar instrumentos de compensación monetarios y no monetarios.



En **Gestión del Desarrollo** diseñar un Plan de Capacitación, derivados de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que responda a los requerimientos reales de la Dirección, y con un presupuesto que permita su implementación.



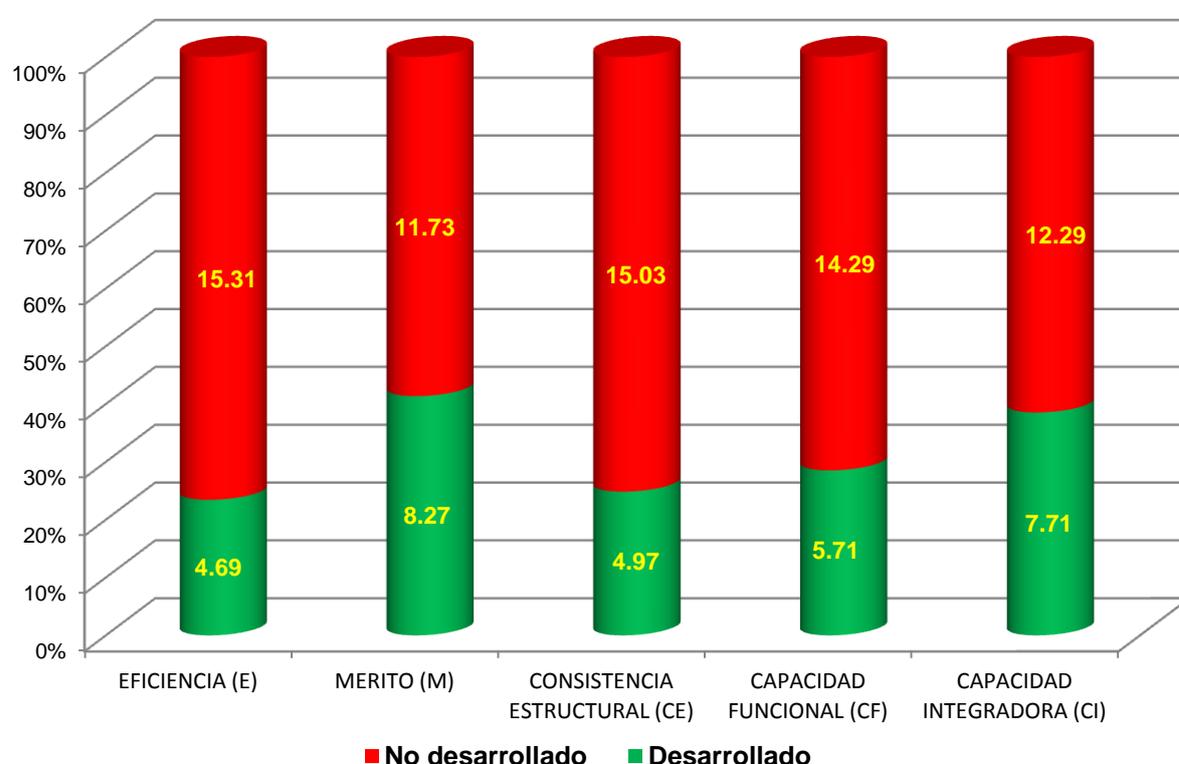
En **Gestión de Relaciones Humanas y Sociales** solicitar la asistencia técnica de la SFP para la medición del clima organizacional y luego diseñar programas de mejora del clima.



En **Organización y Funcionamiento del área de Gestión de Personas** dotar de autonomía al área de Gestión de Personas a través de una nueva estructura orgánica y funcional de manera a desarrollar las funciones que les correspondan. Así mismo proveer de los recursos necesarios para su gestión.

RESULTADOS DE LOS ÍNDICES INTEGRADOS DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA DIRECCIÓN DE VIGILANCIA DE LA SALUD

En lo que respecta a los resultados de los Índices Integrados de Gestión de Personas en la SGVS, en términos globales ha obtenido 31,35 puntos sobre un máximo posible de 100, destacándose, por una parte, el MERITO (8,27) como consecuencia de los llamados a concurso que se impulsa desde la Dirección, y por otra, la CAPACIDAD INTEGRADORA (7,71), gracias a la política de puertas abiertas, y los mecanismos de comunicación interna.



Índice agregado: 31,35



Una adecuada gestión de personas implica un sistema integrado que se despliega en diferentes subsistemas que deben operar conectados e interrelacionados en función al propósito institucional. Es este funcionamiento articulado el que hace posible que los servidores públicos puedan realizar su trabajo de modo a alcanzar sus objetivos, y en consecuencia los objetivos de la institución.

II.

INTRODUCCIÓN

En esta sección se describe el contexto y las características del estudio realizado, así como el marco referencial (teórico y conceptual) desde donde se construye la herramienta IGP y la metodología de implementación de la misma.

2.1. Contexto

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 más democrático, incluyente y transparente. Esto implica un modelo de gestión pública orientado al desarrollo de las personas, que promueva la formación de servidores/as públicos/as capaces, honestos/as y comprometidos/as con una administración eficiente.

Uno de los ejes programáticos del Plan Estratégico del actual gobierno es la Reforma del Estado y la Modernización del Sector Público para mejorar los servicios y transparentar la gestión pública. Dentro de estas líneas estratégicas es importante analizar y debatir los modelos de gestión de personas en las instituciones públicas, 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 estos/as quienes llevan a cabo los cambios. Para contribuir con este proceso se ha desarrollado el Índice de Gestión de Personas (IGP), impulsado desde la Secretaría de la Función (SFP) y construido colectivamente por representantes de diversas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, adaptando a nivel institucional una metodología desarrollada por Francisco Longo (2000) para evaluar e instalar los principales procesos que garanticen un servicio civil profesional.

La evaluación estuvo a cargo de consultores del Proyecto Sociedad Civil – Topu’ã Paraguay, ejecutado por la organización Semillas para la Democracia, en el marco del Programa de Democracia de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID-Paraguay, acompañados por un equipo técnico de la Dirección General de Desarrollo y Gestión del Cambio de la SFP.

El estudio persigue como objetivo principal proveer información de base que sirva para fortalecer la labor institucional en lo concerniente a la gestión de personas y apoyar el diseño de políticas públicas en este ámbito para todo el Estado paraguayo. Este informe presenta el análisis de los resultados de la medición sobre la situación de la Gestión de Personas en la **Dirección General de Vigilancia de la Salud**. Durante el proceso se ha conformado un espacio de reunión periódica entre los consultores, para la gestión del conocimiento acerca de la aplicación de la herramienta y la realización de los ajustes necesarios.

2.2. Características del estudio

La metodología utilizada ha sido eminentemente cualitativa, basada en entrevistas y observación documental, utilizándose instrumentos de cuantificación a la hora de valorar el grado de desarrollo de los subsistemas de gestión y los atributos del sistema: eficiencia, mérito, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad incentivadora.

El estudio se realizó en el segundo semestre (Agosto/Setiembre) del corriente año, y el periodo de observación en términos de gestión ha sido el ejercicio 2010, al que se ha sumado la proyección de lo que se está ejecutando y se ejecutará en el 2011.

2.3. Breve descripción del marco referencial del estudio

El Índice de Gestión de Personas (IGP) comprende un conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas en las instituciones públicas. El IGP se basa en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil (Longo, 2002) y las principales políticas propuestas por la SFP en su plan estratégico para la transformación cultural en la administración pública orientada al desarrollo humano, acordes con el Plan Nacional de Integridad y las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública y Calidad en la Gestión Pública.

Con el objetivo de vincular la gestión de personas con el funcionamiento general de las instituciones es conveniente explicitar las vinculaciones conceptuales que han sido consideradas para la medición. Se expone a continuación el esquema referencial que ha orientado este estudio.

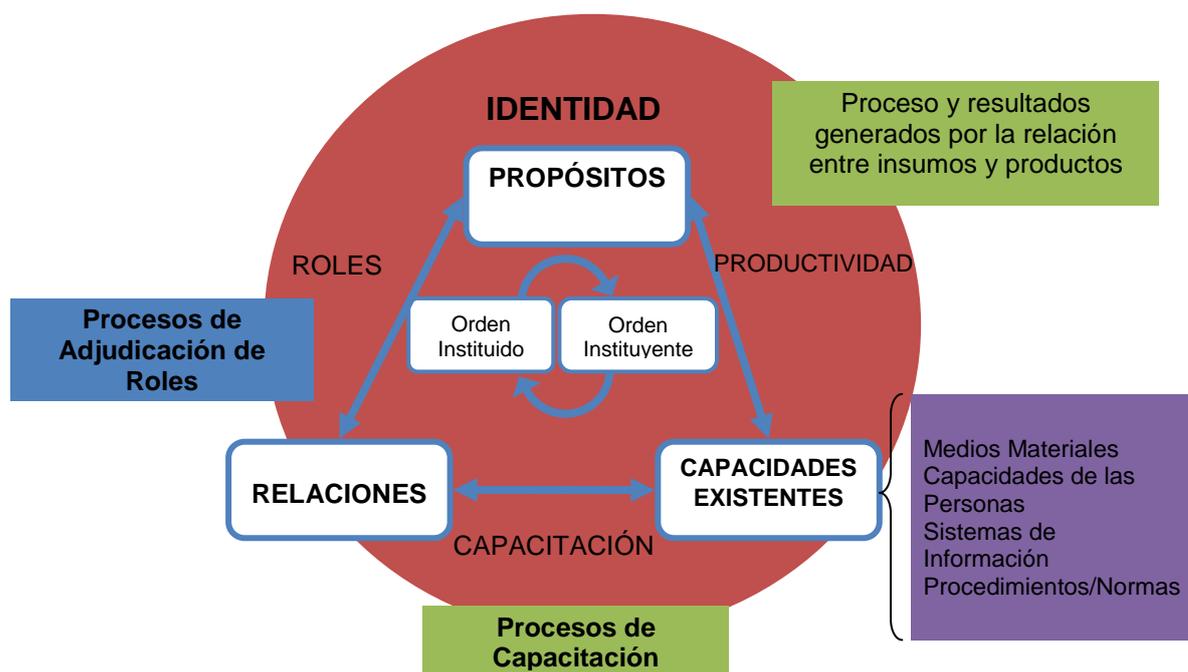
Como punto de partida cabe recordar que toda institución se materializa a través de una estructura, que es definida en función a los propósitos que orientan sus acciones, los

programas existentes para su implementación y control, por los recursos que dispone, el uso que de ellos hace y por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno. Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres dominios: el de los propósitos, el de las relaciones y el de las capacidades existentes. El primero alude al propósito que orienta las acciones de la institución y sus miembros; el segundo a las relaciones entre las personas y el tercero a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones (Etkin y Schvarstein, 1989).

Las articulaciones entre los dominios están regidas por procesos, éstos son:

- (a) adjudicación y asunción de roles, entre el dominio de los propósitos y de las relaciones;
- (b) capacitación, entre el dominio de las relaciones y las capacidades;
- (c) productividad, entre el dominio de los propósitos y de las capacidades existentes.

Estas articulaciones se producen en la dinámica de lo instituido y lo instituyente, y los modos burocráticos conservadores. Todo cambio organizacional presenta estas tres instancias, vinculadas entre sí.



Relación entre Dominios de la Institución (Etkin y Schvarstein ,1989)

Las relaciones entre estos dominios son de causalidad recíproca. Por ejemplo, en el origen de toda capacidad se encuentra un propósito que se ha logrado y se ha transformado en una aptitud existente. Por eso es de particular importancia comprender que los recursos son aprovechados según qué propósitos persigan las personas; no son los recursos los que se



articulan entre sí, sino que son los integrantes de la organización los que los conectan de variadas formas mediante su utilización (Etkin, &Schvarstein, 1989).

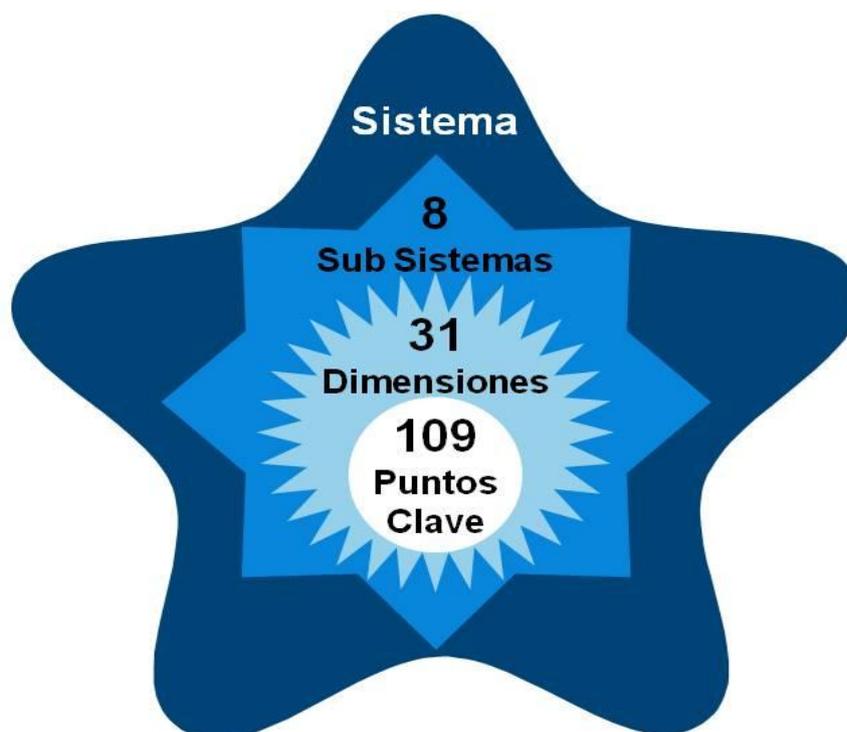
El marco conceptual expuesto previamente, muestra la importancia estratégica que tienen las personas en toda organización, y por qué su adecuada gestión es crítica para la efectividad institucional. Señala además que la cultura de gestión está siempre condicionada por un orden instituido que responde a determinados valores y que se expresa a través de modos burocráticos conservadores que condicionan la práctica y que serán los dos elementos en revisión cuando se quiera plantear nuevas maneras de comprender y actuar en las instituciones.

El modelo que sustenta la medición realizada a través del IGP concibe que una adecuada gestión de personas implique un sistema integrado que se despliega en diferentes subsistemas que deben operar conectados e interrelacionados en función al propósito institucional. Es este funcionamiento articulado el que hace posible que los servidores públicos puedan realizar su trabajo de modo a alcanzar sus objetivos, y en consecuencia los objetivos de la institución.

Esta manera de entender la gestión de personas implica una nueva lógica instituyente que debe ganar su lugar en la cultura y en los modos de operar de las instituciones.

2.4. Características del IGP

El IGP comprende un conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas, que apuntan hacia el cumplimiento de estrategias superiores del Gobierno Nacional de acuerdo al Plan de Desarrollo Social y el PEES (Plan Estratégico Económico y Social de la Presidencia de la Republica, 2008-2013).



El IGP permite conocer el grado de desarrollo de un sistema de gestión de personas. Está organizado en función a un modelo integrado de gestión que incluye ocho subsistemas:

- (1) Planificación;
- (2) Organización del Trabajo;
- (3) Gestión del Empleo;
- (4) Gestión del Rendimiento;
- (5) Gestión de la Compensación;
- (6) Gestión del Desarrollo;
- (7) Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales;
- (8) Organización y Funcionamiento del área de Gestión de Personas.

Los subsistemas siguen un orden lógico de vinculación y deben operar de manera interrelacionada. Cada subsistema está organizado en dimensiones y dentro de éstas, se ubican los puntos críticos que están enunciados como proposiciones que indican niveles óptimos de desarrollo de las prácticas de gestión de personas.

Cada punto crítico es medido en función a una escala definida en cuatro niveles (de 0 a 3)¹ con la intención de identificar el grado de desarrollo de los principales procesos de cada subsistema. Para obtener una cuantificación a nivel de dimensiones del subsistema y del total del mismo, se analiza el puntaje obtenido en función a un valor máximo posible, esta medida permite visualizar cuan desarrollado se encuentra cada subsistema.

¹ Valores de la escala:

- El valor (3) de la escala significa que la realidad analizada cumple a cabalidad con las características indicadas en el punto crítico correspondiente.
- El valor (2) indica que la realidad analizada coincide parcialmente con la descripción del punto crítico. Existen elementos coincidentes pero no todos los necesarios para indicar un nivel óptimo de desarrollo.
- El valor (1) indica que la realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la descripción del punto crítico, aunque pueden identificarse algunos elementos aislados.
- El valor cero (0) señala que la realidad analizada no se corresponde con la descripción del punto crítico.



Los índices son instrumentos de cuantificación de la medición cuya finalidad es concentrar la misma en un conjunto de dimensiones básicas que hacen a la calidad de un sistema de gestión de personas: (1) Eficiencia; (2) Mérito; (3) Consistencia Estructural; (4) Capacidad Funcional y (5) Capacidad Integradora. Dos de estos índices se construyen a partir de subíndices.

Los índices se obtienen a partir de la combinación de puntos críticos ponderados. Esta combinación varía de un índice a otro según cuál sea el objetivo de cada uno. En la sección 5 de este documento se detalla la composición de cada uno de ellos.

En este marco, la información que genera el IGP tiene 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 objetivo inmediato de la implementación del IGP es **medir para transformar** y 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 y concibe que una adecuada gestión de personas implica un sistema integrado que se despliega en diferentes subsistemas que deben operar conectados e interrelacionados en función al propósito institucional.



La identificación de las debilidades y potencialidades provee información valiosa a las instituciones públicas para diseñar, rediseñar u 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.

Dentro del proyecto piloto, el IGP como herramienta de medición también fue evaluado, basado en un proceso continuo y permanente de ajustes de la propia herramienta. Las versiones iniciales del sistema de medición, como todo proceso, estuvieron sujetas a permanentes ajustes en consonancia con lo que se quiere medir y de las características propias del universo de los entes, sectores u organismos a los que serán aplicados.

La **metodología de investigación aplicada** en la **Dirección General de Vigilancia de la Salud** se inició con el protocolo de acceso y presentación a los responsables de esta institución, de la herramienta de medición, del alcance de la misma y de los mecanismos a ser utilizados tanto para la selección del personal a ser entrevistado como para la recolección de evidencias necesarias. Este paso permitió conocer y recabar los datos básicos de la institución para el inicio de la medición: organigrama, cantidad de personal, planes estratégicos, entre otros; orientando así al equipo de evaluadores para determinar a las personas y las áreas a ser investigadas. Para este caso la referente principal de información fue la Jefa de la Unidad de Recursos Humanos de la **Dirección General de Vigilancia de la Salud**.

La aplicación de la herramienta en términos prácticos fue sencilla. Orientado por el manual del IGP y con un esquema que va en forma escalonada de lo general a particular, fueron establecidos 8 subsistemas, cada uno subdivido en dimensiones que cuentan a su vez con puntos claves. Cada punto clave está enunciado como proposición que indica niveles óptimos de desarrollo de las prácticas de gestión de personas en la institución, que es medido en función a una escala numérica de cuatro niveles que ayudó al equipo de evaluadores a identificar el grado de desarrollo de los principales procesos de cada subsistema.

Teniendo en cuenta que el IGP es una herramienta de investigación de alto contenido cualitativo que utiliza escalas cuantitativas, el equipo de evaluadores estableció como procedimiento la realización de la calificación correspondiente de cada punto clave a través de un análisis en forma conjunta, para evitar sesgos y posibles arbitrariedades en la valoración, en función a la serie de entrevistas realizadas, a las guías de observación disponibles y el análisis de las evidencias documentales físicas y magnéticas (que ilustran el grado de desarrollo de subsistema objeto de la observación), además de otros canales de información que posee la institución como Internet e Intranet.

La calificación de los puntos claves fue volcada a una planilla electrónica, cada uno con sus correspondientes fundamentaciones y puntos de mejoras, y que a través de un proceso de cálculo matemático, el sistema permite obtener información cuantificada, en forma integrada a nivel de las dimensiones del subsistema y del total del mismo.

La conjunción de todo este cúmulo de información cualitativa y cuantitativa permite elaborar el presente informe que analiza los resultados de la medición en función a los subsistemas e índices

establecidos, permitiendo delinear una serie de conclusiones y recomendaciones que tienen la finalidad de mejorar el desarrollo del proceso de gestión de personas en la institución evaluada.

En la primera parte del informe se analiza el contexto institucional en que se desenvuelve la **Dirección General de Vigilancia de la Salud**. En primer lugar, el marco legal externo que permite visualizar los planes estratégicos institucionales del gobierno y una serie de leyes conexas que orientan su gestión. En segundo lugar, se focaliza el marco normativo específico de la institución, los antecedentes legales que encaminaron a la conformación de esta entidad autárquica, además de su estructura orgánica, el Plan de Gestión de Calidad, el esquema actual de gestión de personas y otros elementos relevantes que hacen a su vida institucional.

En la segunda parte se presentan los resultados de la medición propiamente dicha, a través de un análisis exhaustivo de cada uno de los 8 subsistemas que componen el sistema de GP, enfocando las fortalezas y debilidades de las dimensiones que integran dicho subsistema.

Posteriormente se plantea una serie de conclusiones y recomendaciones surgidas de un ejercicio donde se combinan el análisis de los 8 subsistemas, las fundamentaciones de las calificaciones, puntos de mejora y las buenas prácticas institucionales encontradas durante el proceso de investigación.

En el siguiente apartado se analizan los resultados de la medición teniendo en cuenta a los índices, donde se dimensionan los aspectos básicos que hacen a la calidad de un sistema de gestión de personas como: Eficiencia, Mérito, Consistencia Estructural, Capacidad Funcional y Capacidad Integradora la **Dirección General de Vigilancia de la Salud**.

Por último, se presenta un análisis de las áreas causales en dos dimensiones, el contexto externo e interno, para comprender desde una perspectiva general el proceso histórico y el contexto institucional en el cuál fue creada y se desenvuelve actualmente de la **Dirección General de Vigilancia de la Salud**.

El informe es acompañado por un anexo, donde se complementa con algunos datos relevantes de la **Dirección General de Vigilancia de la Salud** y una tabla de valoración de los subsistemas a través de sus correspondientes dimensiones y puntos claves.

III.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

En esta sección se describe el marco normativo institucional de la Dirección General de Vigilancia de la Salud, la caracterización del área de Gestión y Desarrollo de Personas y algunos elementos del entorno que se relacionan con las tareas que debe desempeñar la Dirección General de Vigilancia de la Salud.

3.1. Antecedentes y marco normativo institucional

La Dirección General de Vigilancia de la Salud es una dependencia con rango de Dirección General que depende en la línea jerárquica del Vice Ministerio de Salud. En este sentido, cabe mencionar que en el año 1936, el Ministerio de Salud Pública se creó mediante la promulgación del Decreto Ley N° 2.000/36 del 15 de junio de 1936; mientras que por Decreto Ley N° 2.001/36 quedaron establecidas la organización y las funciones de la nueva Secretaría de Estado. Con anterioridad a 1936, todos los servicios de salud eran proveídos y administrados por el Ministerio del Interior, pero las secuelas sanitarias que produjo la Guerra del Chaco (1932-1935) en la población paraguaya hicieron que el Gobierno creyera conveniente la creación de un Ministerio de Salud Pública.

En ese entonces, uno de los objetivos principales de la cartera de Estado era brindar asistencia médica a los heridos y mutilados de la contienda chaqueña, y controlar efectivamente el tratamiento y la transmisión de enfermedades como el paludismo, la disentería y la tifoidea, que migraron hacia la Región Occidental una vez concluida la Guerra del Chaco, con el retorno de los combatientes a sus hogares.

No fue hasta 1998, que ese Decreto Ley N° 2.001/36 fue derogado con la promulgación del Decreto N° 21.376/98, por el cual se estableció la nueva organización funcional del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Este documento oficial fue firmado por el entonces Presidente de la República, Juan Carlos Wasmosy y propiciado por el Ministro Andrés Vidovich Morales, en consonancia, según reza en su artículo primero, con los preceptos pertinentes de la Constitución Nacional y el desarrollo del Sistema Nacional de Salud.

En esta normativa, ahora vigente, se puso especial énfasis en la función rectora de la salud humana y ambiental, y de bienestar social, que debía cumplir el Ministerio de Salud Pública, que a partir de ese momento inició una etapa de reformas y modernizaciones, principalmente legislativas.

En el marco del Programa Umbral Paraguay, los funcionarios de las diferentes direcciones y programas del Ministerio de Salud Pública recibieron capacitación sobre temas como *Ética Pública, Gestión de Calidad y Auditoría Interna*.

En este mismo contexto, el Equipo de *Ética Pública* de la cartera de Estado, liderado por la Dirección General de Planificación y Evaluación, trabajó en la elaboración participativa del Código de Ética, que rige al Ministerio de Salud Pública mediante su aprobación por Resolución S.G N° 181 del 27 de marzo de 2007.

El Código de Ética resume los pensamientos de los que desarrollan sus tareas en el Ministerio de Salud Pública en lo que respecta a compromisos personales asumidos, valores, responsabilidades y forma de relacionarse con los compañeros, personas y organizaciones que solicitan la prestación de servicios.

Igual trabajo participativo lo desarrollaron para la elaboración del Código de Buen Gobierno del Ministerio de Salud Pública, cuyo objetivo es construir y consolidar una administración pública caracterizada por la integridad, la transparencia, la eficiencia y la eficacia.

En lo que respecta a la **Dirección General de Vigilancia de la Salud**, el marco legal de la misma tiene sus orígenes en la Resolución S.G. N° 148/93, donde se estableció la estructura interna en lo que en aquel entonces era la Dirección General de Epidemiología, que posteriormente se re-estructuró conforme a la Resolución 613/99 pasando a denominarse **Dirección General de Vigilancia de la Salud**.

De la **Dirección General de Vigilancia de la Salud** dependen las siguientes **Direcciones**:

1. **La Dirección de Vigilancia de Enfermedades Transmisibles**, que realiza el monitoreo y la evaluación de los siguientes programas:
 - a. Programa Ampliado de Inmunizaciones (P.A.I.)
 - b. Programa Nacional de Control de la Tuberculosis (P.N.C.T.)
 - c. Programa Nacional de Control de la Lepra (P.N.C.L.)
 - d. Programa Nacional de Control de SIDA y E.T.S.
 - e. Programa Nacional de Control de Zoonosis y Centro Antirrábico Nacional
 - f. Programa Nacional de Control de Infecciones Intra Hospitalarias.
2. **La Dirección de Vigilancia de Enfermedades no transmisibles**, que realiza el monitoreo y la evaluación de los siguientes programas:
 - a. Programa Nacional de Prevención Cardiovascular
 - b. Programa Nacional de Control de la Diabetes
 - c. Programa Nacional de Accidentes y Lesiones de Causa Externa
 - d. Programa Nacional de Control del Tabaquismo.
3. **La Dirección de Control Sanitario de Puertos, Aeropuertos y Pasos de Frontera Terrestre**, que es responsable de aplicar el Reglamento Sanitario Internacional para puntos de entrada al país.

4. La Dirección de Protección contra las Radiaciones de Uso y Aplicación en Medicina.

Así mismo están las siguientes Unidades Especiales:

- a. Centro Nacional de Enlace-RSI
- b. Equipo de Operaciones de campo
- c. Monitoreo y Evaluación
- d. Comunicación
- e. Enfermedades Emergentes y Re-Emergentes
- f. Vigilancia Centinela
- g. Vigilancia Universales
- h. Intoxicación por Plaguicidas

En el Servicio Nacional de Erradicación del Paludismo – SENEPA, existe una Dependencia Técnica.

A cargo de la DGVS está la Red Nacional de Vigilancia Epidemiológica cuyas Unidades Epidemiológicas están en los 17 departamentos del país y en la ciudad de Asunción, como se detalla a continuación.

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| 1) Concepción/ San Pedro Sur | 10) Alto Paraná |
| 2) San Pedro | 11) Central |
| 3) Cordillera | 12) Ñeembucú |
| 4) Guairá | 13) Amambay |
| 5) Caaguazú | 14) Canindeyú |
| 6) Caazapá | 15) Presidente Hayes |
| 7) Itapúa | 16) Alto Paraguay |
| 8) Misiones | 17) Boquerón |
| 9) Paraguari | 18) Asunción |

MISIÓN de la DGVS

Desarrollar los procesos de vigilancia, control e investigación en salud colectiva para preservarla y reducir los riesgos de enfermar asociados a los determinantes de salud.

VISIÓN de la DGVS

Ser un Área Estratégica, dependiente del MSPBS, líder en el ámbito nacional e internacional, que cumpla su misión en un ambiente de desarrollo individual y grupal, legitimada por la comunidad como garante de la seguridad sanitaria.

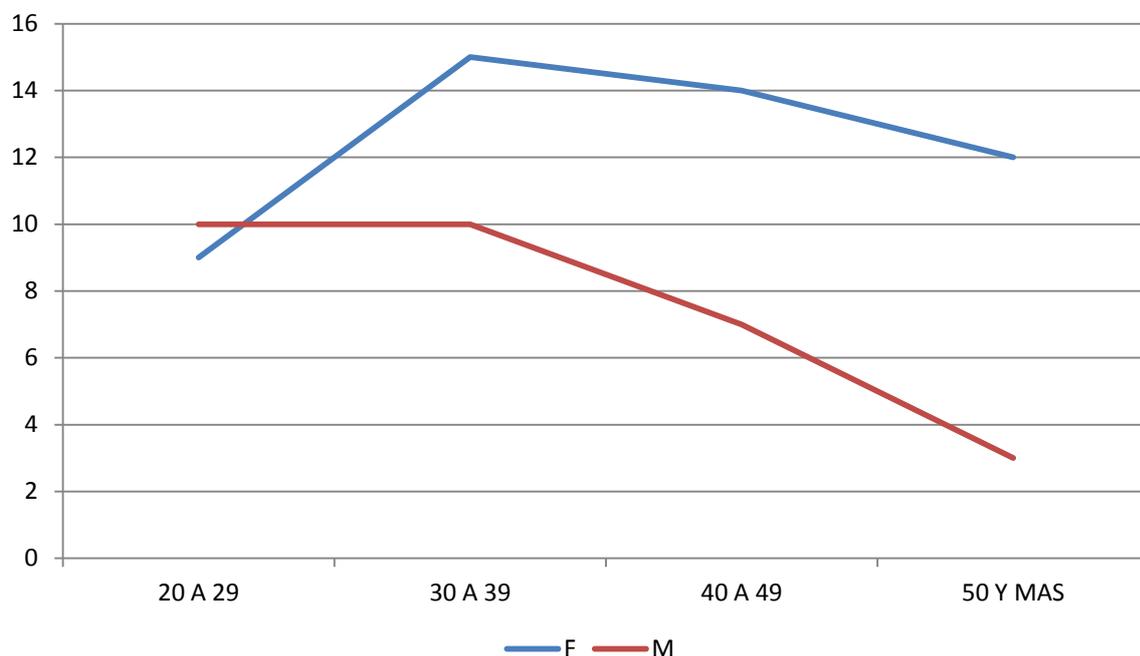
Esta perspectiva estratégica visional está plasmada en el anteproyecto de Ley de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo de la Presidencia de la República que plantea una estructura institucional dividida en tres áreas: **Área Social; Área Económico – Productiva; y Área Político – Institucional**. Con esta propuesta de estructura, queda la denominación de Ministerio de Salud bajo el Área Social con tres Secretarías, a saber:

- Secretaría de Estado de Vigilancia Sanitaria,
- **Secretaría de Estado de Vigilancia de Salud,**
- Secretaria de Estado de Redes de Servicios y Atención Primaria.

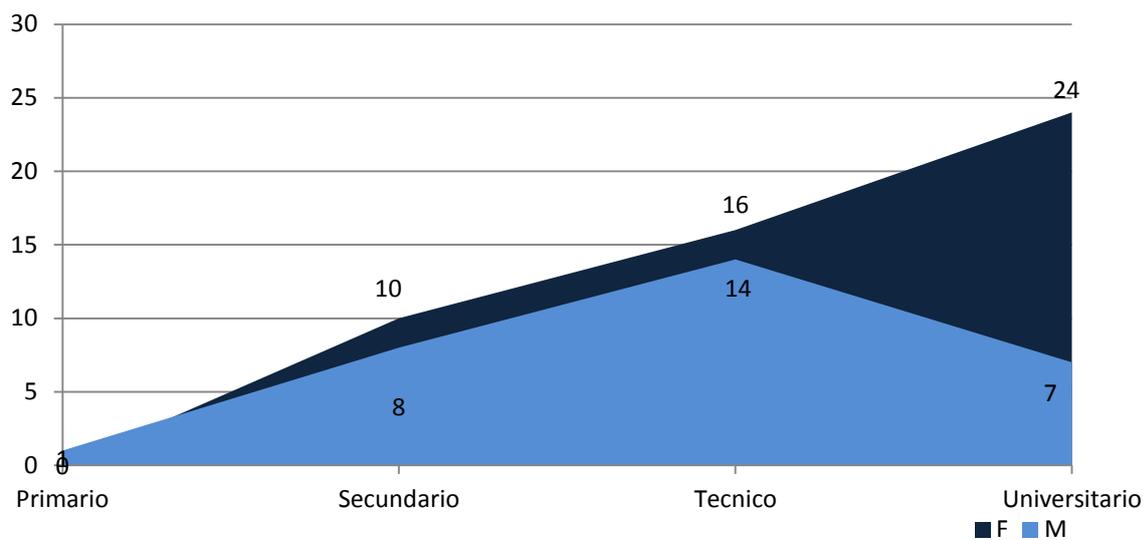
De esta manera, y de ser aprobado el anteproyecto de ley, la actual Dirección de Vigilancia de la Salud pasaría a tener rango de Secretaria de Estado.

3.2. Caracterización de la fuerza laboral de la DGVS al 31 de Agosto de 2011 (Gráficos proveídos por la Unidad de Recursos Humanos)

Caracterización de la fuerza laboral de la DGVS por Edad y Sexo



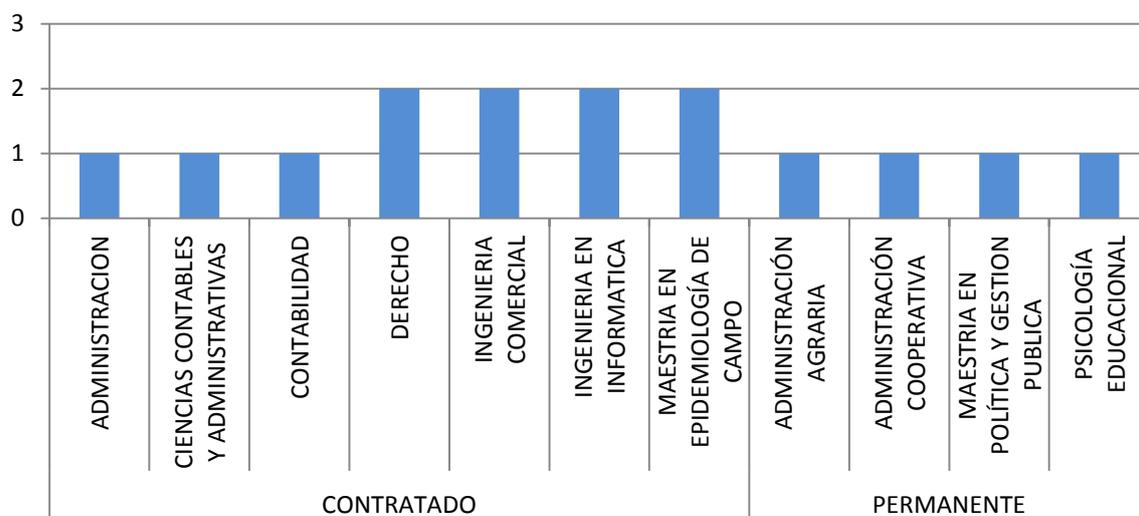
Caracterización de la fuerza laboral de la DGVS por Sexo y Nivel Académico



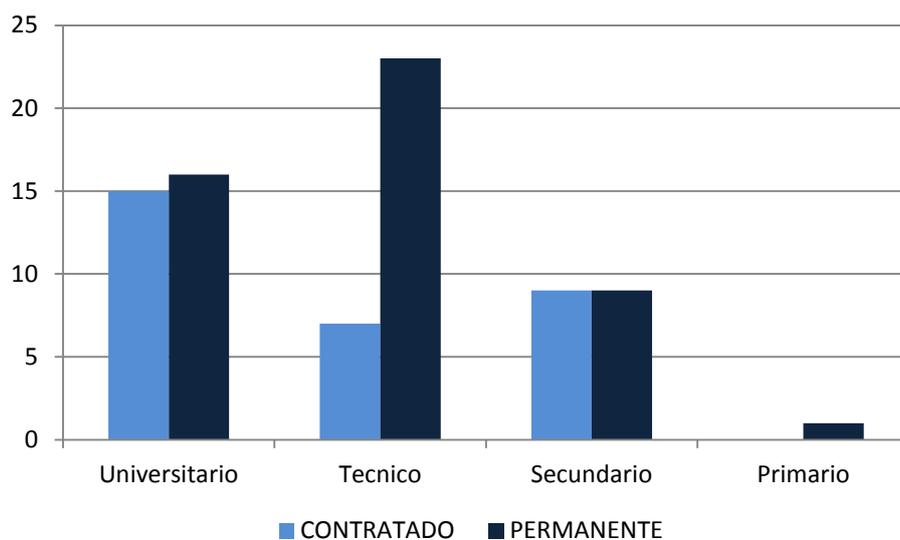
Caracterización de la fuerza laboral de la DGVS por Tipo de Actividad



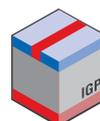
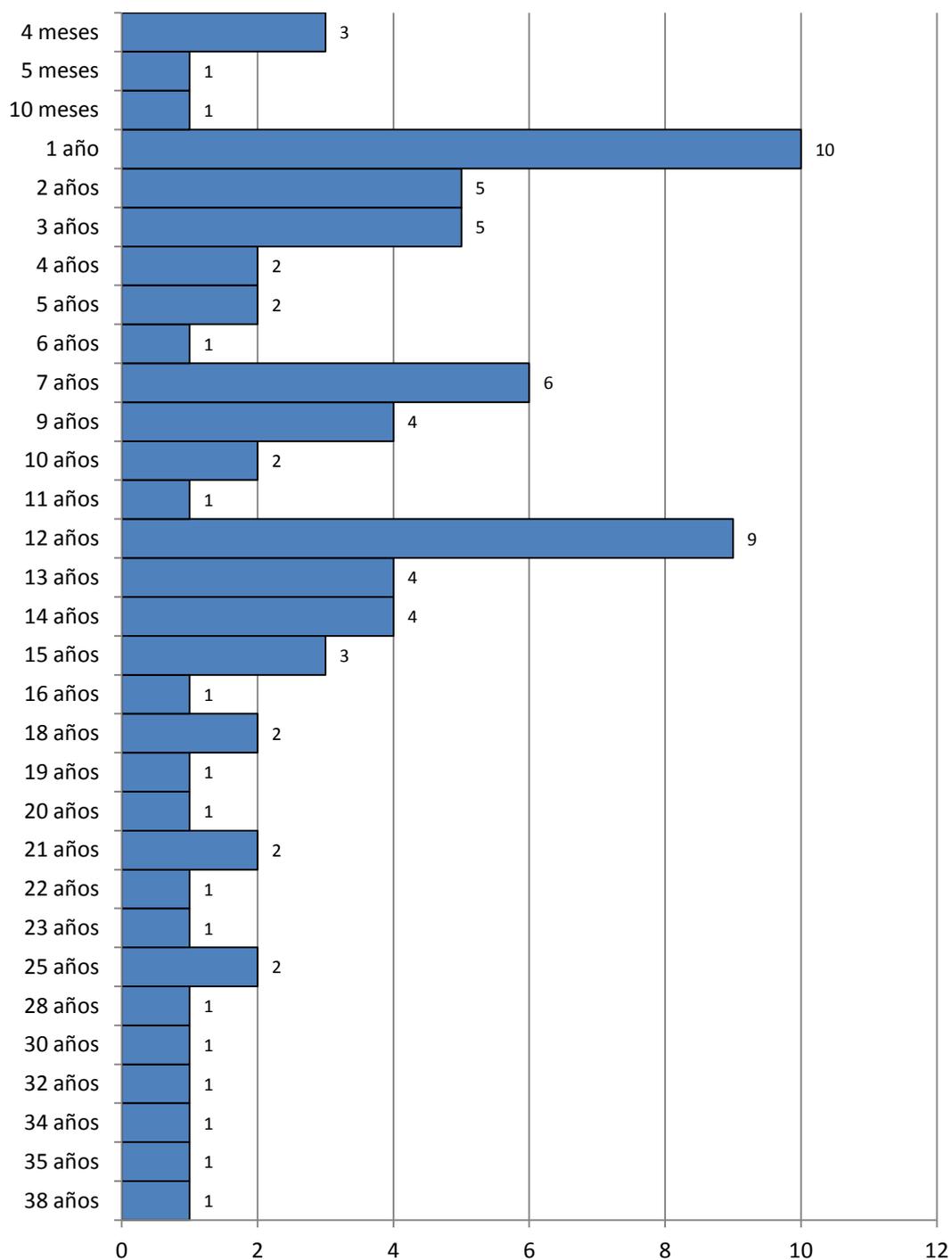
Caracterización de la fuerza laboral de la DGVS por Rubros y Estudios Actuales



Caracterización de la fuerza laboral de la DGVS por Nivel Académico y Rubro



Caracterización de la fuerza laboral de la DGVS por Antigüedad



3.3. Esquema de Gestión de Personas la Dirección General de Vigilancia de la Salud}

La estructura organizacional de la **Dirección General de Vigilancia de la Salud** ubica al área de Gestión de Personas en posición *staff* dependiente de la Dirección General, tal como observarse en el presente organigrama.

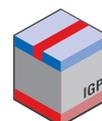
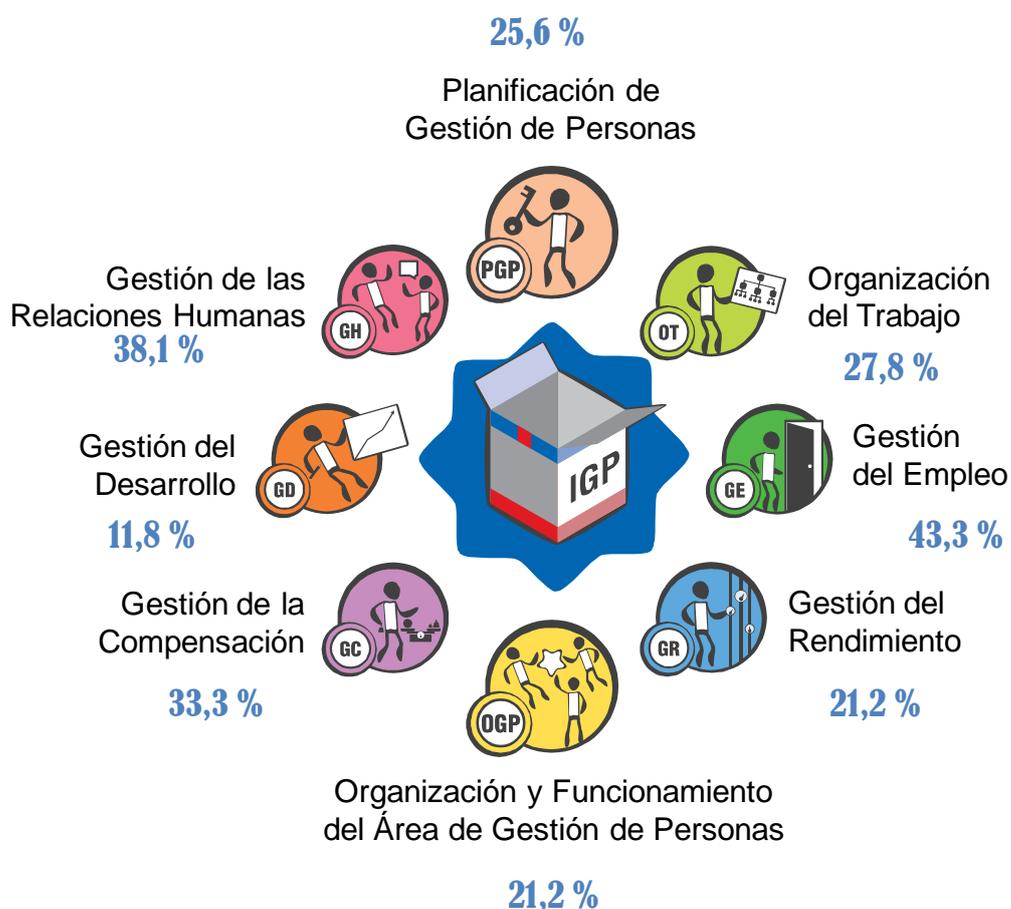


IV.

ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Para el análisis de los subsistemas debemos tener en cuenta que el IGP parte de la premisa de que una adecuada gestión de personas implica un sistema integrado (Longo, 2002) 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.

Este sistema integrado consta de ocho subsistemas. Cada uno de ellos cumple funciones específicas en interconexión con los demás, es decir, aún cuando el modelo tiene la finalidad de simplificar el análisis de un sistema complejo, los resultados obtenidos en cada uno de los subsistemas no pueden desprenderse de ese contexto multifocal.



4.1. Planificación de la Gestión de Personas (PGP)

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

La Planificación de la 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, **la DGVS** puede analizar sus necesidades cuantitativas y cualitativas de personas a corto, mediano y largo plazo, contrastando las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identificando las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias. Además, facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de Gestión de Personas.

El subsistema PGP, la **DGVS** presenta las siguientes fortalezas:

- La DGVS cuenta con una base de datos electrónica y física actualizada, que contiene información cuantitativa y cualitativa. Actualmente están en proceso de adecuar el mismo al sistema de base automatizado del MSPBS.
- La DGVS cuenta con declaración de Misión y Visión.
- La gestión operativa está en función a las normativas y disposiciones emanadas de la Dirección General de RRHH del MSPBS.
- El POA de la Dirección está alineado al PEI del MSPBS.
- No existe excedentes de personal, el déficit se produce en los momentos en los cuáles la DGVS debe hacer frente a una crisis (epidemias).
- La DGVS cuenta con un plan de contingencias Genérico a nivel nacional.
- La distribución del personal está basada en un análisis de la capacidad y competencia de las personas.

Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

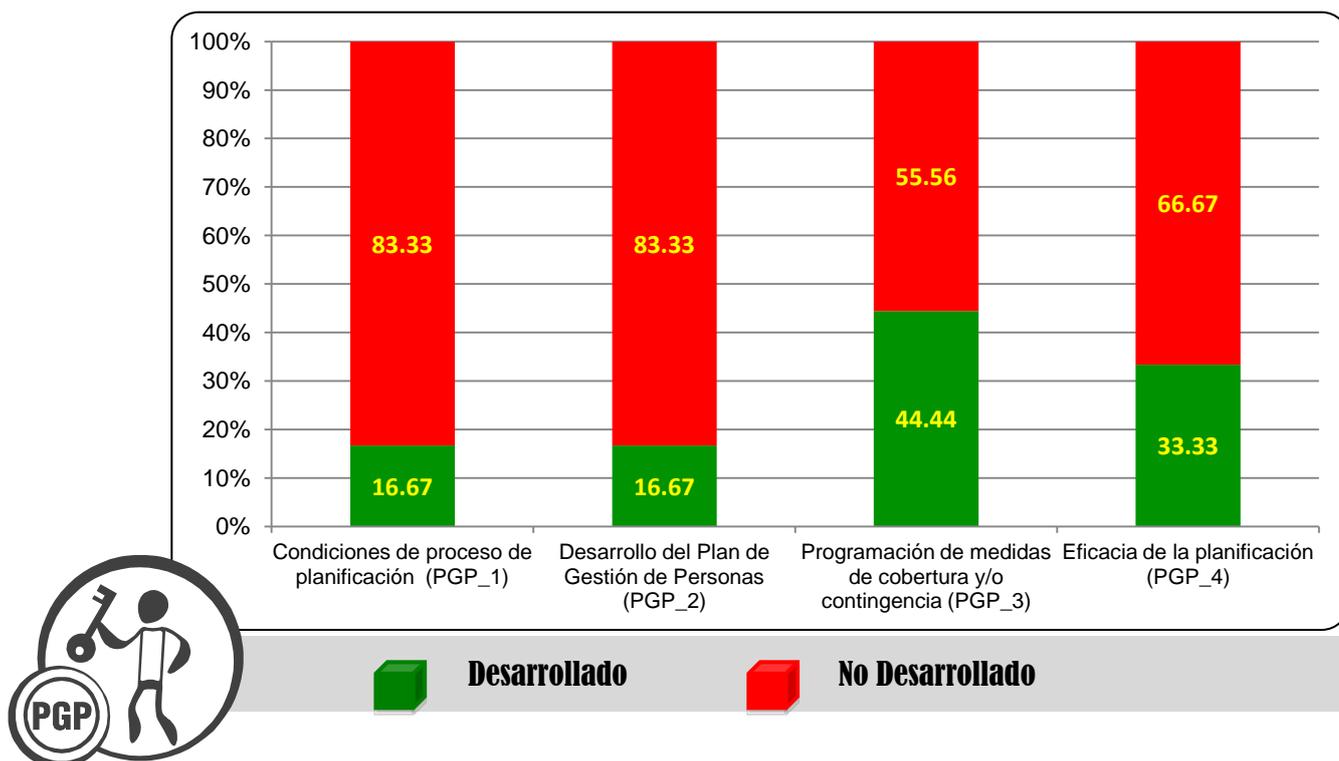
- La base de datos no permite realizar estimaciones a corto, mediano y largo plazo.
- La DGVS en sí misma no posee un PEI. Su gestión está alineada al PEI del MSPBS.
- Al ser un órgano meramente operativo dependiente de la Dirección General de RRHH del MSPBS, la Unidad de GP de la DGVS no participa en la construcción del PEI, como así tampoco en la elaboración del presupuesto. Al mismo tiempo desconoce si para el PEI institucional se tuvieron en cuenta evaluaciones de años anteriores.

- No cuentan con un plan de dotación de personal, y si bien la DGVS puede realizar ciertas estimaciones en base a las experiencias de años anteriores, las decisiones de contratación depende del MSPBS al no tener autonomía presupuestaria.
- Si bien cuentan con un plan de contingencias genérico a nivel nacional, al momento de tener que activarse ese plan, no cuentan con el personal suficiente.
- Si bien existen planes de contingencia, los mismos no contemplan mecanismos formalmente aprobados para decidir qué hacer en caso de ausencia del personal (existen acuerdos que practican los servidores públicos de tal manera a que el servicio no se vea afectado).
- La Unidad de GP no cuenta con presupuesto propio. Si bien la DGVS posee un presupuesto, la misma no posee autonomía para gestionarlo.

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Establecer mecanismos de negociación con las autoridades del MSPBS, que les permitan cierto grado de autonomía en la gestión presupuestaria.
- Consolidar el proceso de adecuación y actualización del sistema de base automatizado del MSPBS de manera a generar información sobre la disponibilidad cuantitativa y cualitativa y así poder realizar las estimaciones a corto, mediano y largo plazo.
- Con independencia de la creación de la Secretaria de Vigilancia de la Salud, se debe diseñar la estructura orgánica y funcional, dentro del marco de un planeamiento estratégico propio de la DGVS, otorgándole al área de GP una posición y un rol más estratégico.
- Diseñar un Plan de Gestión de Personas (PGP).
- Elaborar un plan de dotación estructurado de personal con el fin de tener la capacidad para enfrentar situaciones de crisis o emergentes y que estén articulados con el Plan de Contingencia Nacional, que permita ayudar a decidir qué hacer si el personal clave no está disponible para garantizar el pleno funcionamiento.

En el siguiente gráfico se puede observar el nivel de cumplimiento porcentual obtenido por la **DGVS** en el Subsistema del PGP en función a sus respectivas dimensiones de estudios. Alcanza un promedio porcentual del 25,6%.



4.2. Organización del Trabajo (OT)

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

Este subsistema comprende los dos procesos diferenciados que deben contemplarse: el diseño de los puestos de trabajo, que supone realizar opciones importantes acerca del grado de especialización horizontal y vertical del puesto y de la estandarización de la conducta laboral del ocupante, y la definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias básicas que éstos deben reunir.

La 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. Se conecta con el PGP cuando actúa a mediano y 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.

En la dimensión OT, la DGVS presenta las siguientes fortalezas:

- Está en proceso una descripción de los puestos y perfiles, que está a cargo de los/as Coordinadores/as.
- La DGVS llamó a concurso público algunos cargos (los mismos tienen los perfiles de competencia).



- Para los cargos concursados se evidencia la coherencia entre las exigencias del puesto y los elementos que fueron configurados en el perfil.
- Existe una percepción favorable de los/as servidores/as respecto a la importancia de su trabajo.

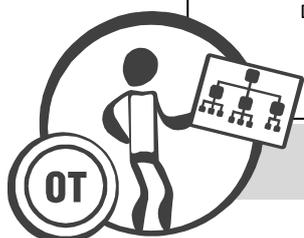
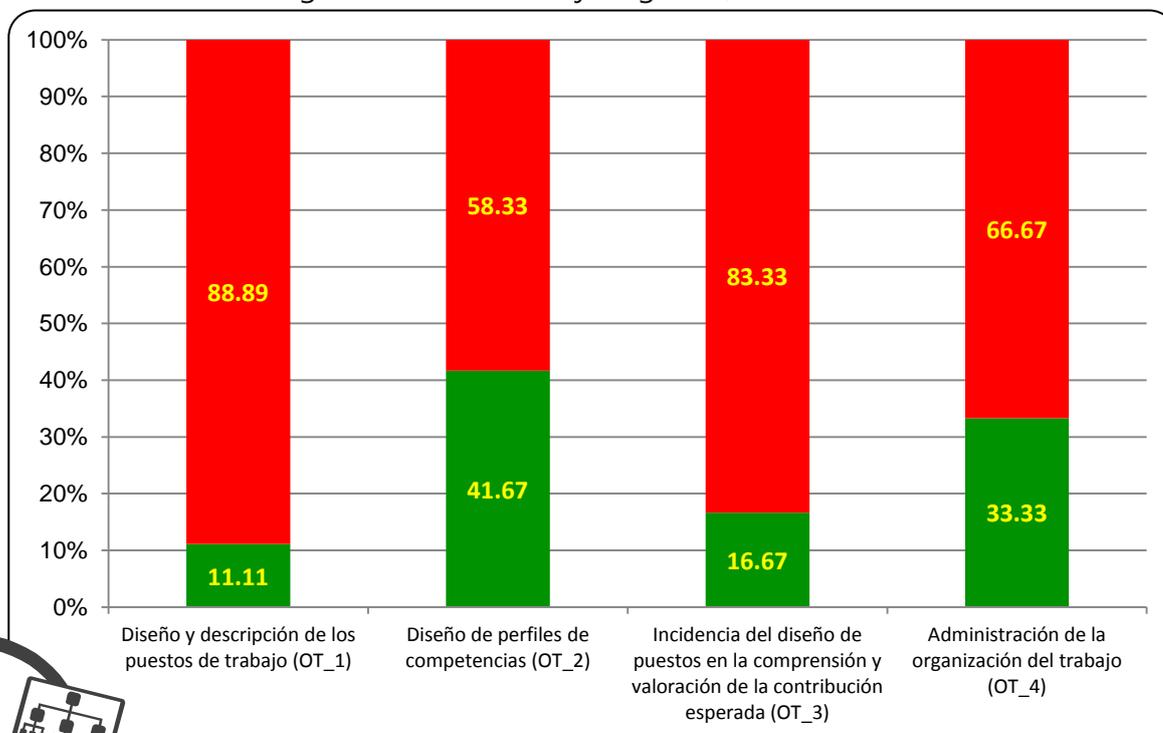
Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

- La descripción de puestos y perfiles a cargo de los coordinadores tiene el inconveniente que el proceso está subordinado al tiempo de los mismos para culminar.
- No existe manual de perfiles de competencia.
- Se observan ciertas asimetrías en la clasificación y jerarquización de cargos.
- Si bien hay una percepción favorable de los/as servidores/as respecto de la importancia que tiene su trabajo, los/as mismos/as manifiestan que ante la ausencia de manuales administrativos donde se establecen las funciones, responsabilidades e indicadores de gestión les dificulta medir su contribución

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Solicitar la asistencia de la SFP para una consultoría que les ayude a diseñar técnicamente los manuales administrativos que contemplen las funciones, responsabilidades, competencias clave que impacten en la gestión, y que el mismo sirva de insumo para el diseño de un programa de evaluación del rendimiento y para el diseño del Plan Maestro de Capacitación.

En la **DGVS** el subsistema Organización del Trabajo logró 27,8% del ideal establecido.



Desarrollado



No Desarrollado



4.3. Gestión del Empleo (GE)

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

Este subsistema 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 organización.

Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la GP. Este subsistema 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, asimismo, 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.

En la dimensión GE, la **DGVS** presenta las siguientes fortalezas:

- Para los llamados a concurso se utilizaron todos los medios establecidos en la ley.
- El proceso de selección se llevó a cabo con asistencia de la SFP y Dirección de RRHH del MSPBS.
- Se constata que la movilidad geográfica obedece a cambios coyunturales, como por ejemplo el fortalecimiento de redes o ampliación de funciones.
- El porcentaje de rotación es mínimo. A pesar de ello no existe un plan de dotación de personal que responda a las necesidades de ajuste de la DGVS.
- La DGVS cuenta con sistema de control biométrico y se realizan controles cruzados *in situ*.
- La DGVS posee legajos físicos que contienen todos los campos de información necesarios y un legajo electrónico (en planilla Excel) con datos cuantitativos y cualitativos, pero no está automatizado.
- Se considera al mérito como un factor importante.
- Los cargos de confianza están claramente identificados.
- Existen prácticas para garantizar la igualdad en los procesos de incorporación y promoción.
- Para los procesos de desvinculaciones, se aplican los mecanismos establecidos en las leyes.

Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

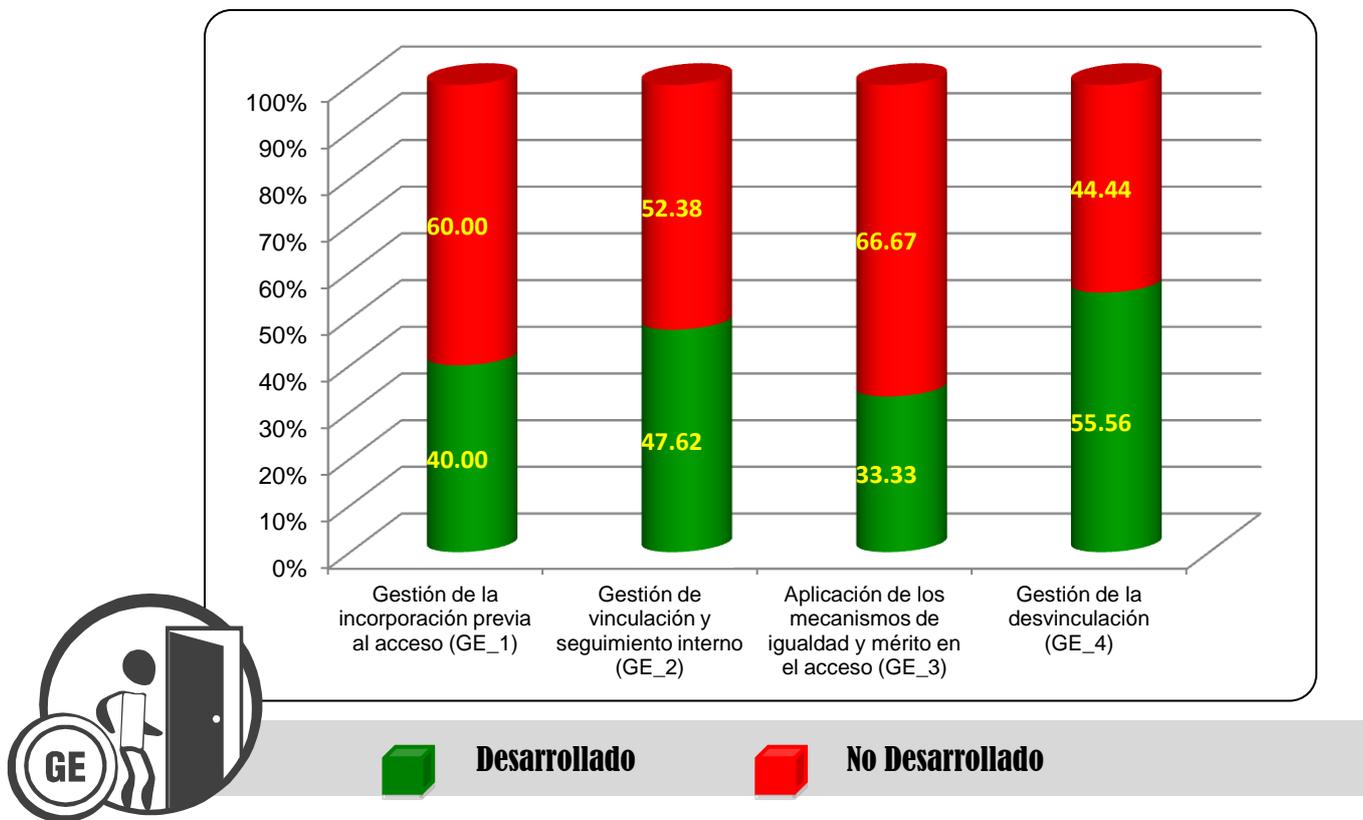
- Si bien el proceso de selección se llevó a cabo con asistencia de la SFP y Dirección de RRHH del MSPBS, la unidad de Gestión de Personas de la DGVS no tuvo participación activa en el proceso, pues la estructura y la normativa le impiden liderar y participar en el proceso de llamado a concurso.
- No existe una Comisión Permanente. Para los llamados a Concurso se formaron las mismas, que estuvo a cargo de la DRRHH del MSPBS, donde el Director de la DGVS formó parte de dicha comisión, no así la unidad de GP de la citada Dirección.
- No existe un programa de inducción, el mismo consiste en una presentación formal al inmediato superior, y este es el encargado de enseñar la tarea a realizar.
- El porcentaje de ausentismo es elevado, sin embargo no afecta el funcionamiento de la DGVS. Un gran porcentaje de estas ausencias son justificadas con reposo médico. Por las experiencias anteriores, actualmente los certificados médicos no pueden ser firmados por compañeros de trabajo.
- Si bien se considera al mérito como un factor importante, pues se realizan llamados a concursos, se observa que algunos cargos son cubiertos de manera directa. Esta situación se ve particularmente afectada por la falta de autonomía de la DGVS en los procesos de toma de decisiones.
- La DGVS no cuenta con discapacitados ni programas de incorporación para los mismos. No obstante el MSPBS los contempla.
- No existen políticas ni programas para el desarrollo de personas con discapacidad.
- Si bien existen prácticas para garantizar la igualdad en los procesos de incorporación y promoción, los mismos no están formalizados.
- No existe mecanismos de transferencia de conocimientos.
- Solo el 22% de los servidores/as públicos/as ingresaron a la institución a través de concurso.

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Consolidar los procesos de llamado a concurso a fin de que todos los cargos sean cubiertos como lo establece la ley. A corto plazo asegurar la participación de la unidad de GP en los procesos de llamado a concurso que afectan a la DGVS.
- Diseñar un Programa de Inducción que contenga todos los elementos que aseguren la rápida adaptación del nuevo servidor público.
- Diseñar y aplicar un programa de distribución del servidor público que contemple criterios técnicos acorde a las necesidades y ajustadas al PGP y con un presupuesto adecuado.

- Diseñar un programa de sensibilización del Código de Ética institucional y del reglamento interno orientados a disminuir el ausentismo y generar un mayor grado de compromiso.
- Diseñar un plan de dotación de personal que prevea la incorporación conforme a las desvinculaciones que se darán a corto, mediano y largo plazo.
- Utilizar todas las aplicaciones permitidas por el sistema informático como: controles cruzados, reportes aleatorios durante el día, entre otros.
- Consolidar el proceso de adecuación y actualización del sistema de base automatizado del MSPBS de manera a generar información sobre la disponibilidad cuantitativa y cualitativa y así poder realizar las estimaciones a corto, mediano y largo plazo.
- Garantizar la incorporación de personas con discapacidad conforme a lo establecido en las leyes.
- Reglamentar a través de resoluciones programas que garanticen el desarrollo de competencias de personas con discapacidad, como así también mecanismos que garanticen la igualdad y la no discriminación de personas.
- Diseñar sistemas adecuados, objetivamente comprobables de desvinculación.
- Diseñar y aprobar un plan de sucesión que contemple los mecanismos de transferencia de conocimientos.

En la **DGVS** el subsistema Gestión del Empleo alcanza aproximadamente el 43,3% del ideal establecido para el efecto.



4.4. Gestión del Rendimiento (GR)

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

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

La GR ocupa una posición central en el sistema integrado y está muy ligado con los subsistemas de Compensación y Desarrollo. Con el primero debido a que incorpora el pago de retribuciones variables vinculadas al rendimiento, y con el segundo ya que establece las bases para el Plan de Capacitación en función al rendimiento esperado por los objetivos estratégicos institucionales.

En la dimensión GR, la **DGVS** presenta las siguientes fortalezas:

- Las políticas, programas e instrumentos de evaluación que rigen son las del MSPBS, el cual está técnicamente diseñado.
- La DGVS se rige por los objetivos trazados por el MSPBS, los resultados de las evaluaciones son registrados en el legajo de los servidores públicos de la DGVS, sin embargo no son utilizados para planes de mejora.
- Los resultados son comunicados a través de una entrevista.

Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

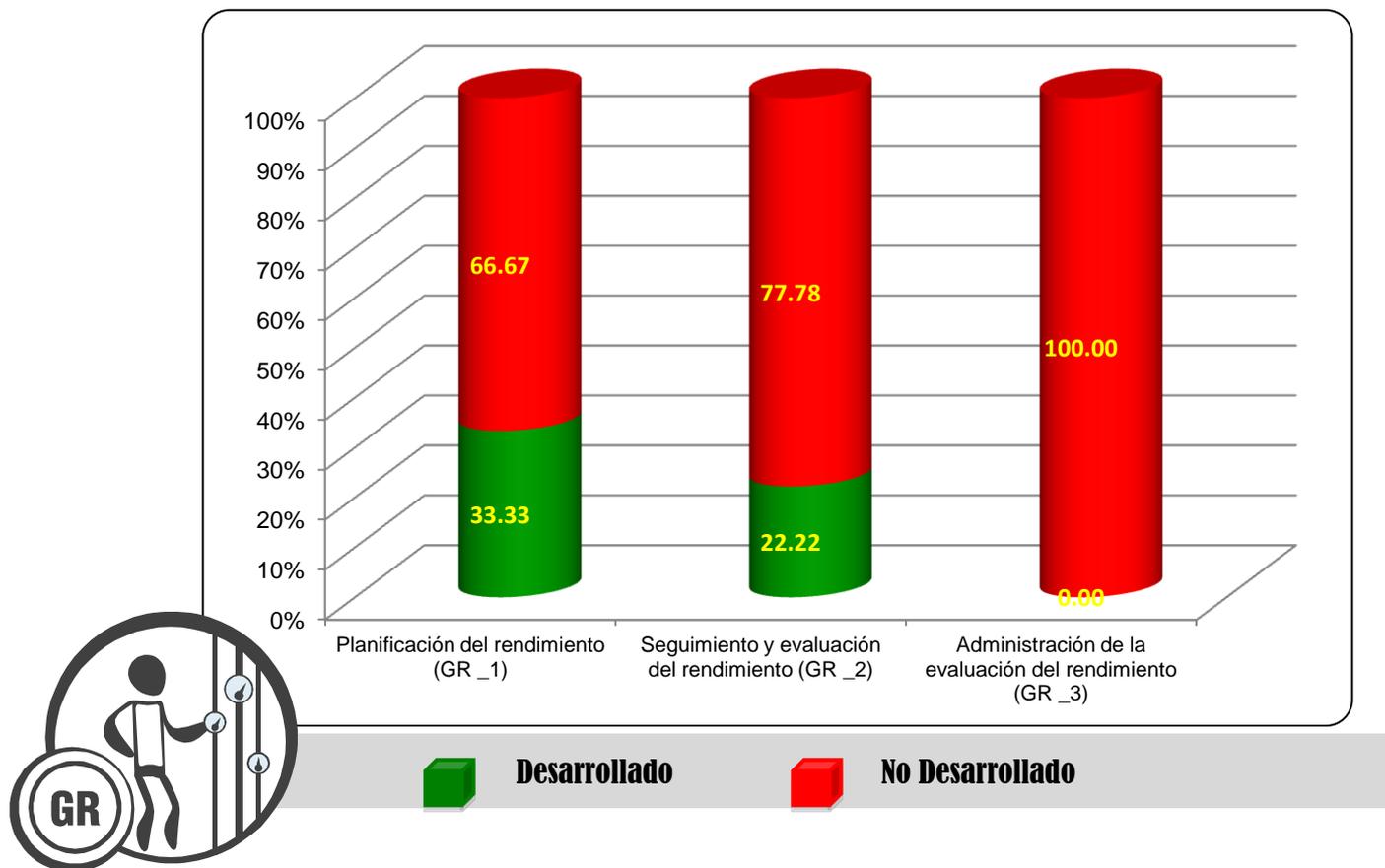
- La DGVS no cuenta propiamente con políticas, programas ni instrumentos de rendimiento.
- Las pautas de rendimiento esperadas no son claramente acordadas por el evaluador.
- No se gestiona el proceso con los colaboradores, a pesar que el instrumento contiene un apartado donde se deben registrar los incidentes críticos.
- Si bien los resultados son comunicados, los mismos no son utilizados para gestionar el rendimiento de los servidores públicos ni con fines de corrección y desarrollo.
- Los/as servidores/as públicos/as evaluados/as manifiestan que las evaluaciones se realizan de manera automática. No realizan un análisis acerca de la objetividad y fiabilidad del instrumento puesto que los resultados no tienen incidencia en su gestión.

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Diseñar e implementar un sistema de evaluación del rendimiento, que contenga las políticas, el método, la técnica y los instrumentos requeridos y que respondan a las características y necesidades propias de la DGVS.

- Reglamentar a través de resoluciones los mecanismos para gestionar el rendimiento de las personas que estén articulados con programas de capacitación y sistemas de compensación.
- Realizar jornadas de sensibilización para que los niveles de supervisión incorporen la evaluación como parte de su proceso de gestión.

El subsistema Gestión del Rendimiento la **DGVS** alcanzó un porcentaje del 21,2% del ideal establecido.



4.5. Gestión de la Compensación (GC)

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

Este subsistema de la Gestión de 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.



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.

En la dimensión GC, la **DGVS** presenta las siguientes fortalezas:

- Los mecanismos de compensación están regidos por el MSPBS.
- Se verifica que la estructura salarial está acorde con la tabla del MH.
- Existe una percepción favorable con respecto al salario que reciben.
- Se constata en los documentos que el trazado es claro y posibilita la auditabilidad.
- Los salarios responden a criterios establecidos en MH.
- Existe un sistema informático de liquidación de salarios actualizado y ágil que brinda información confiable, dicha información se reporta a la DGRRHH del MSPBS.

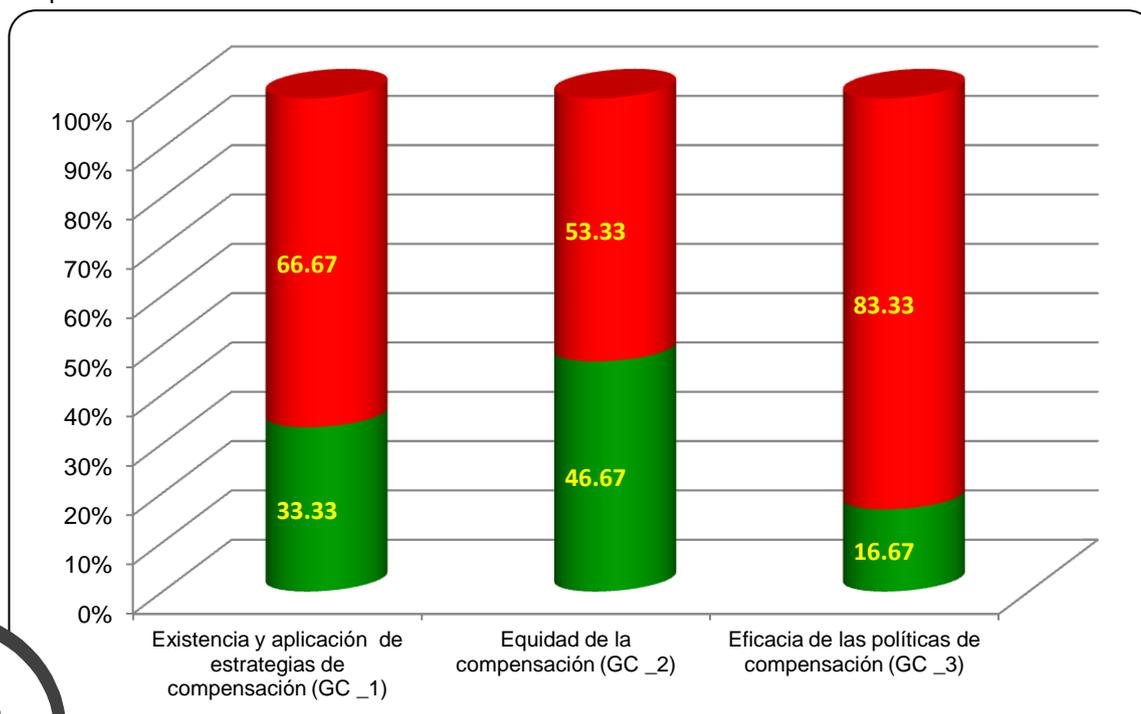
Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

- Algunas personas manifiestan que deberían recibir un porcentaje mayor en salario.
- No existe información ni estudios comparativos sobre la equidad externa en la compensación.
- No existen planes ni programas de incentivos.
- Los mecanismos de compensación no están orientados a estimular el desarrollo del servidor público.

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Establecer mecanismos de negociación para lograr cierta autonomía en la gestión presupuestaria y diseñar un sistema de compensación monetario y no monetario que responda a un proceso a corto, mediano y largo plazo.
- Asegurar a través de la SFP una consultoría que elabore una estructura salarial que responda a un diseño lógico y que los cargos estén debidamente analizados descriptos, valorados y comparados, que sirvan de insumo para el diseño de un plan de carrera de la DGVS.
- Diseñar y proponer un sistema de compensación que esté acorde con la contribución de los/as servidores/as públicos/as, basados en un programa de evaluación del rendimiento y en un sistema de promoción y desarrollo profesional.
- Utilizar la evaluación y clasificación de los cargos como medio para asegurar el equilibrio interno salarial.
- Reglamentar a través de resoluciones políticas salariales con criterios técnicos en base al escalafonamiento de la SFP y que aseguren la auditabilidad de todo el proceso.
- Diseñar y proponer un plan de gestión de personas que contengan mecanismos de compensación orientados a estimular el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias.

El subsistema Gestión de la Compensación alcanza aproximadamente el 33,3% del ideal establecido para el efecto.



Desarrollado



No Desarrollado

4.6. Gestión del Desarrollo (GD)

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

El propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. Está muy relacionada a otros subsistemas, principalmente con los del empleo, rendimiento y compensación.

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.



En la dimensión GD, la **DGVS** presenta las siguientes fortalezas:

- Existe una percepción favorable de las personas con respecto a las posibilidades de promoción y desarrollo. Las propuestas emanadas desde la DGVS para la participación en cursos de capacitación son percibidas como una forma de reconocimiento y de progreso horizontal.
- Para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), la Unidad de GP de la DGVS solicita las necesidades a cada una de las áreas, las cuáles son remitidas a la DGRRHH del MSPBS a través de la Administración.
- Las capacitaciones se dan dentro de marco del Plan de Capacitación de la DGRRHH del MSPBS.
- La formación recibida por los servidores públicos permite adaptarse a los cambios internos y externos.

Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

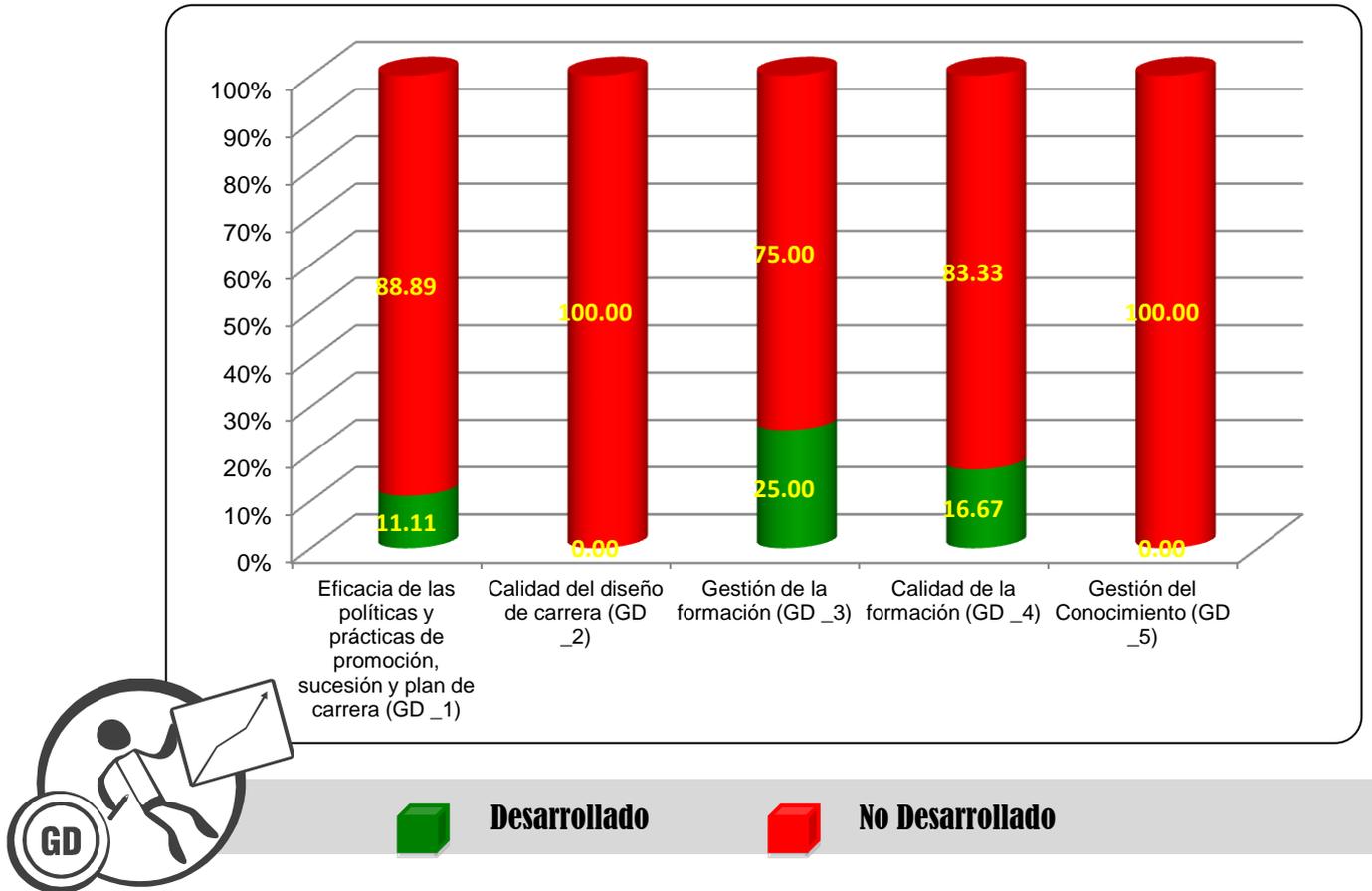
- No existe mecanismos de promoción formalmente establecidos.
- El área de GP de la DGVS no tiene autonomía en la administración del presupuesto asignado para las capacitaciones.
- La DGVS no tiene propiamente un plan de capacitación.
- Todo el proceso de capacitación desde la programación hasta la evaluación está gestionado por la DGRRHH del MSPBS.
- El aprendizaje colectivo está limitado al entorno inmediato del capacitado.
- No existen políticas ni prácticas de promoción orientadas a la gestión del conocimiento, tampoco de aprendizajes basados en internet.

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Gestionar a través de la SFP una consultoría en Fortalecimiento Institucional a fin que los mismos diseñen con criterios estrictamente técnicos los cargos y la estructura salarial, a fin de proyectar a futuro el Plan de Carrera de la DGVS que contemple al mismo tiempo itinerarios alternativos.
- Reglamentar a través de resoluciones los criterios de movilidad y promoción para la implementación de un Plan de Carrera.
- Diseñar e implementar un instrumento de Detección de las Necesidades de Capacitación para la elaboración del Plan de Capacitación.
- Diseñar e implementar un plan maestro de capacitación, que contemple el nombre de la actividad, los objetivos, los contenidos, la carga horaria, la metodología, los destinatarios, entre otros.

- Establecer mecanismos de negociación para la autonomía presupuestaria y que dentro del mismo se contemple un presupuesto para capacitación.
- Reglamentar a través de resoluciones mecanismos de transferencia del aprendizaje.
- Proponer la implementación de estrategias de aprendizaje basadas en internet, que contemplen mecanismos de evaluación.

El subsistema Gestión del Desarrollo en la **DGVS** logró un 11,8% del ideal establecido.



4.7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (GH)

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

Este subsistema se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la institución y los servidores/as públicos/as en torno a las políticas y prácticas de personal cuando éstas adquieren 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.

Incluye la gestión del clima organizativo y las prácticas de comunicación, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de las políticas sociales (con especial énfasis en la salud laboral).

En la dimensión GH, la **DGVS** presenta las siguientes fortalezas:

- La información circula con fluidez. Existen mecanismos de comunicación tales como: intranet, internet, paneles de información donde se ubican circulares, memos y otros. Además, se constata a través de las entrevistas la práctica de puertas abiertas para el flujo de información.
- El Director mantiene reuniones periódicas con Directores, Coordinadores y Jefes, en este sentido se constata que la comunicación en los diferentes niveles es fluida.
- Los canales de comunicación permiten que las decisiones tomadas en los diferentes niveles de dirección lleguen en tiempo y forma a los servidores públicos.
- La Dirección respeta la libertad de organización y afiliación de los servidores públicos.
- Si bien en las Direcciones no existen organizaciones de servidores públicos, se constata en la entrevista que existen prácticas de diálogo con los servidores públicos.
- Las políticas de seguridad y prácticas de seguridad laboral está gestionado por la Dirección de Salud Ocupacional del MSPBS.

Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

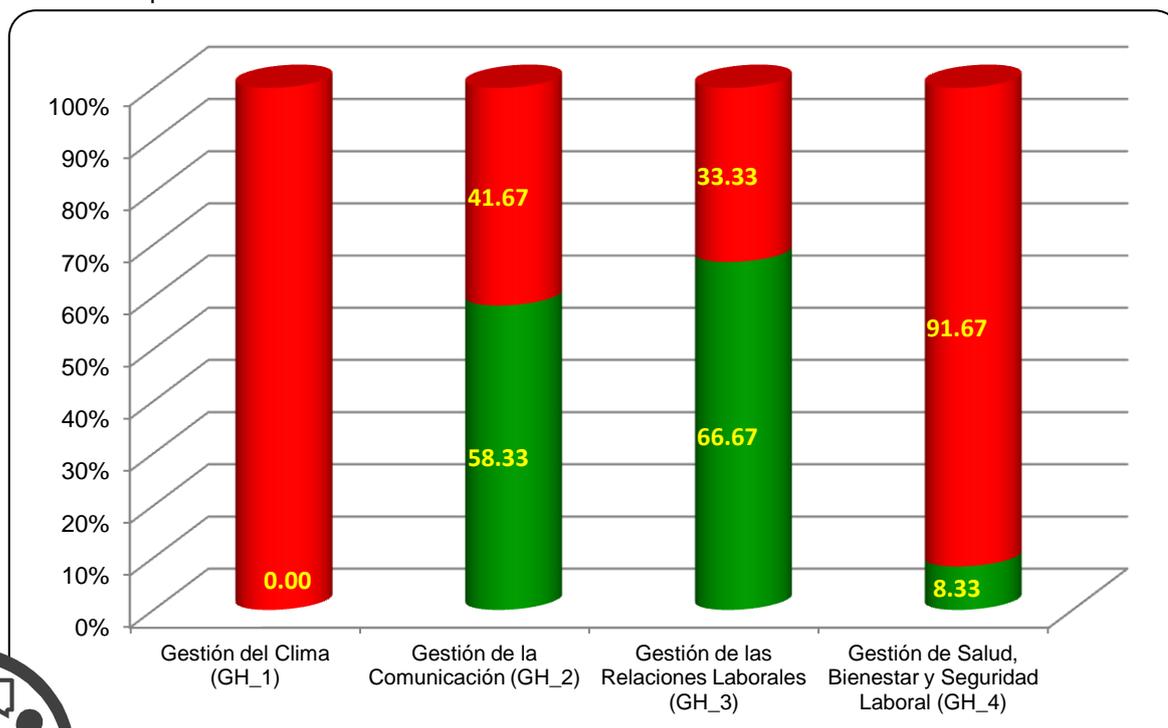
- No existe un programa para la evaluación del clima organizacional.
- Los instrumentos de comunicación no están destinados a fortalecer el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los servidores públicos.
- De acuerdo a la responsable de la Unidad de GP de la DGVS los representantes de los sindicatos no participaron en el Comité de Selección para los llamados a concurso.

- No disponen de mecanismos básicos de seguridad e higiene laboral, aunque tienen extintores y alarmas.
- No poseen mecanismos e instancias de canalización de denuncias.
- Los beneficios son los mínimos establecidos en la ley.

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Solicitar la asistencia técnica de la SFP para la Implementación de un programa de evaluación del clima organizacional.
- Formalizar las actuales prácticas de comunicación redactando políticas de comunicación que favorezcan el flujo de información tanto vertical como horizontal.
- Reglamentar un plan de comunicación orientado a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso.
- Diseñar políticas e implementar programas de salud que apunten a prevenir, diagnosticar, remediar y rehabilitar accidentes de trabajo.
- Diseñar y aplicar mecanismos eficaces orientados al control y seguimiento de denuncias contra la dignidad y el bienestar de los servidores públicos.
- Diseñar políticas e implementar programas de compensación que contemplen atenciones y beneficios sociales ajustados al PEI.

El subsistema Gestión de las Relaciones Humanas alcanza el aproximadamente el 38,1% del ideal establecido para el efecto.



Desarrollado



No Desarrollado

4.8. Organización y modalidad de funcionamiento de la Gestión de Personas (OGP)

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

Comprende los mecanismos de administración del sistema de gestión de personas, y la distribución de decisiones sobre el personal por parte de los diferentes actores responsables. Analiza además la coherencia del diseño y la estructura del área para responder a las demandas y objetivos de la institución.

El subsistema Organización y Funcionamiento del Área de Gestión de Personas (OGP) analiza el grado o nivel en que el proceso de toma de decisiones está basado en la independencia de criterios de los responsables del área de la gestión de personas.

La Organización y Modalidad de Funcionamiento de la GP, además, explora el nivel de profesionalización de las personas que llevan adelante el área; así como la existencia de sistemas de medición del impacto de valor agregado de dicha área para la institución.



En la dimensión OGP, la **DGVS** presenta las siguientes fortalezas:

- Se verifica que el área de Gestión de Personas de la DGVS cuenta con un soporte tecnológico básico, lo que permite cubrir parcialmente las necesidades institucionales.
- La responsable de la Unidad de GP cuenta con la formación académica y experiencia para cumplir sus funciones, la misma fue capacitada a través del MSPBS el año 2010 en un programa de Administración en Técnicas de Gestión de Recursos Humanos.
- La percepción sobre el aporte del área de GP es básico. Las personas manifiestan que solo realizan control de asistencia y permisos.

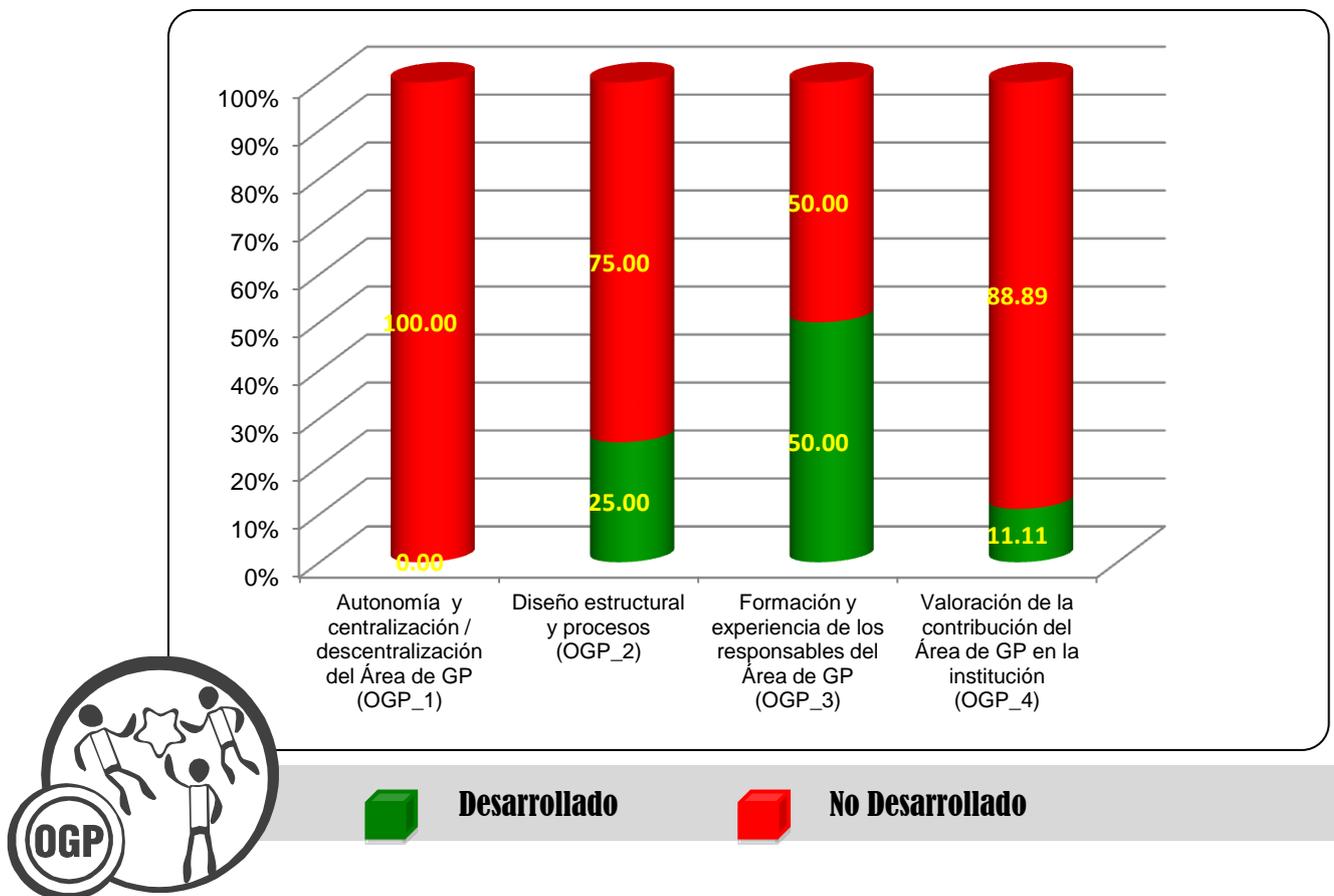
Entre las debilidades se pueden mencionar las siguientes:

- La posición que ocupa la DGVS dentro de la estructura orgánica y funcional del MSPBS impide que el área Gestión de Personas tenga autonomía para toma de decisiones, por lo tanto su rol y sus procesos son meramente operativos. Dentro de este marco, todos los procesos operativos son reportados a la Dirección de RRHH de MSPBS.
- El área de Gestión de Personas no cuenta con la cantidad suficiente de servidores para desempeñar óptimamente sus funciones.
- El área de Gestión de Personas no cuenta con objetivos, indicadores ni instrumentos para medir su contribución a la Institución.

De acuerdo a lo expresado, se recomiendan las siguientes acciones:

- Establecer mecanismos de negociación a fin de dotar a la DGVS de autonomía a través de una reestructuración organizacional, de manera a que el área de GP ocupe una posición y un rol más estratégico. Que el plan de PGP contemple los procesos y productos alineados a la estrategia de la Dirección.
- Dotar de soporte tecnológico adecuado al área de Gestión de Personas.
- Proveer de servidores idóneos para el área de gestión de personas e infraestructura necesaria.
- Diseñar e implementar un plan de capacitación para los servidores públicos referentes al manejo de Gestión de Personas.
- Diseñar un sistema de evaluación del área de Gestión de Personas, que le permita medir su aporte, alineado al PGP, con objetivos e indicadores claramente establecidos.

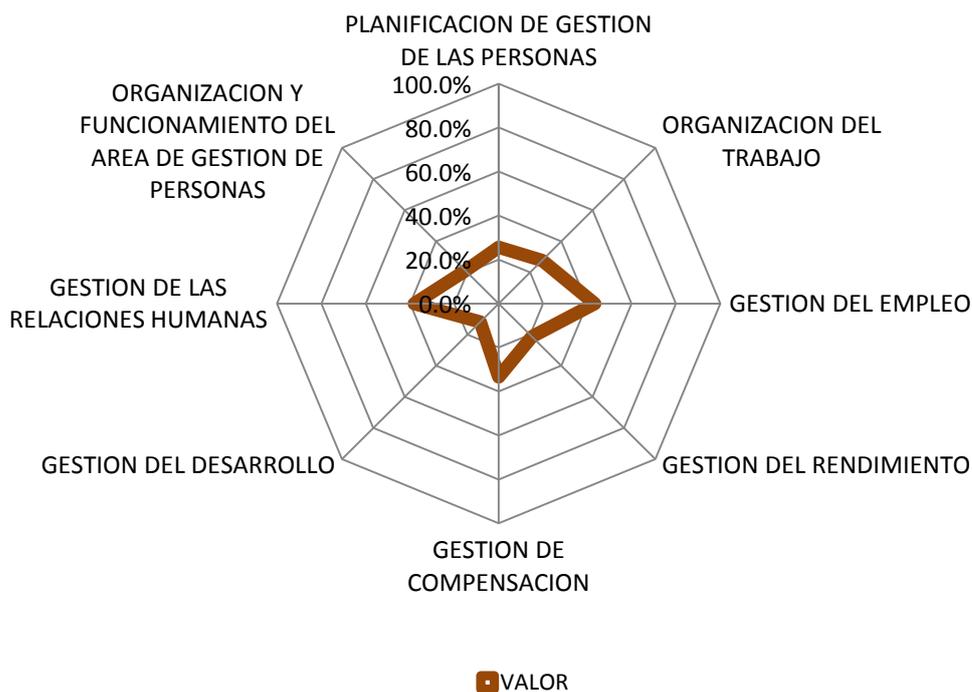
En el subsistema OGP, la **DGVS** alcanza el aproximadamente el 21,2% del ideal establecido para el efecto.



EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAS LA DIRECCIÓN GENERAL DE VIGILANCIA DE LA SALUD

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución porcentual en función a los 8 subsistemas medidos, donde claramente se puede visualizar la deformidad impuesta por algunas áreas que necesitan un desarrollo más sostenido, especialmente el de Gestión del Desarrollo y el de Planificación de Gestión de Personas, habida cuenta que se trata de puerta de entrada a los restantes subsistemas y que posibilita la definición previa de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que se conecta.

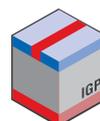
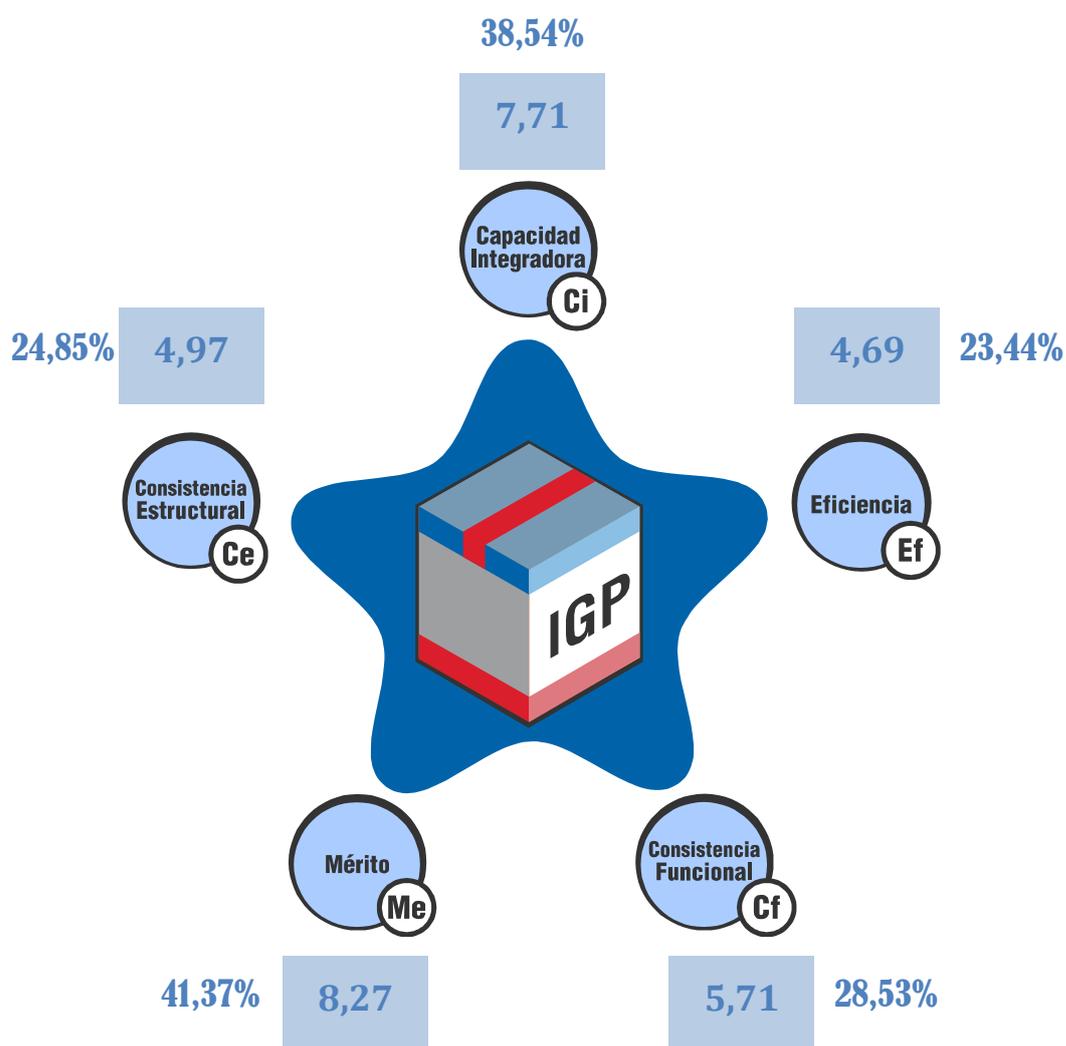
Que prioritario que los subsistemas de Gestión del Rendimiento y Gestión del Desarrollo se inician acciones a corto plazo a fin de generar un crecimiento homogéneo de todo el sistema. Pero para ello es clave que el área de Gestión de Personas ocupe una posición y rol estratégico



V.

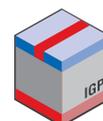
**ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES
DE GESTIÓN DE PERSONAS**

Los Índices del IGP, correspondientes a la **Dirección General de Vigilancia de la Salud** devienen del diagnóstico de cada Subsistema de Gestión de Personas y está establecido en cinco índices que miden diferentes aspectos de la calidad esperada de un sistema de esta naturaleza. En el siguiente gráfico se observa la calificación obtenida (del uno al veinte). Este puntaje se obtiene en función a la combinación de los diferentes puntos claves de los subsistemas estudiados que se detallan en el siguiente cuadro.



Descripción de los INDICES y SUBÍNDICES del IGP	Valor Índices (escala de 0 a 20)
--	---

<p>EFICIENCIA (E): Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el SGP. Indaga en particular, la existencia de un sistema de información confiable, la existencia de excedente y/o déficit de personal, la inversión en capacitación y el costo de la fuerza laboral y de los beneficios sociales. Se relaciona con 14 puntos críticos: Planificación, 4,6,8,12,13; Empleo 34,36; Compensación 63,64,66; Desarrollo 77,79,81; Relaciones Humanas, 98.</p>		4,61
<p>MÉRITO (M): Evalúa el grado en que el SGP incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a la institución de la arbitrariedad, la politización. Se relaciona con 11 puntos críticos: Empleo 26,29,30,38,39,40,43,45; Rendimiento 57,60; Desarrollo 72.</p>		8,27
<p>CONSISTENCIA ESTRUCTURAL (CE): Evalúa la integración sistémica e interacción efectiva entre las distintas prácticas que conforman el SGP. Este índice se desagrega en tres subíndices: Coherencia estratégica; Consistencia Directiva y Consistencia de Procesos.</p>		4,97
<p>• 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. Se relaciona con 6 puntos críticos: Planificación: 3,5,11; Rendimiento: 47; Compensación 59; Desarrollo 77.</p>	Subíndices (escala de 0 a 10)	
	1,11	
<p>• 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. Se relaciona con 15 puntos críticos: Planificación: 2; Rendimiento: 47; Compensación 59; Desarrollo 77.</p>	1,29	
<p>• 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. Se relaciona con 6 puntos críticos: Planificación: 3,5,11; Rendimiento: 52,58; Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas: 99,100,101,102,103,104,105,106,107,108,109.</p>	2,57	
<p>CAPACIDAD FUNCIONAL (CF): Evalúa la capacidad del SGP para influir eficazmente en el comportamiento del funcionariado, induciendo conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos. Este índice se desagrega en tres subíndices: Competencia; Eficacia Incentivadora y Flexibilidad.</p>		5,71
<p>• 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 del personal, y tienden a asegurar la dotación de las competencias clave que el SGP institucional necesita. Se relaciona con 20 puntos críticos: Planificación: 7; Organización del Trabajo 17,18, 19,20; Desarrollo 78,80,82,83.</p>	Subíndices (escala de 0 a 10)	
	2,35	
<p>• 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 localización del servicio. Se relaciona con 16 puntos críticos: Organización del trabajo 21; Empleo 35,44; Rendimiento 47,48,49,50,51,52,53,54,55,56; Compensación 61; Desarrollo 69,73</p>	1,54	



<p>• 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. Se relaciona con 12 puntos críticos: Planificación 9,10,11; Organización del Trabajo 22,24; Empleo 32,42,44,46; Desarrollo 74,75,84</p>	<p>1,82</p>	
<p>CAPACIDAD INTEGRADORA (CI): Evalúa la eficacia con que el SGP parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, personal y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad. Se relaciona con 20 puntos críticos: Empleo 31,41,43; Rendimiento 50; Compensación 61,62; Desarrollo 70; Relaciones Humanas 85,86,87,89,90,91,92,93,94,95,96,97,98</p>	<p>7,71</p>	

INDICE AGREGADO: 31,35



Aspectos relacionados a cada INDICE en la Dirección General de Vigilancia de la Salud



Con una calificación de 4.61 sobre 20 posibles, este índice apenas alcanza el 23% del ideal establecido. Sin bien esto indica que la DGVS tiene una deficiente inversión en su capital humano, esto es consecuencia de la falta de autonomía presupuestaria y no de la falta de voluntad política.

El sistema de información requiere su automatización para que genere datos tanto en el entorno externo como el interno, que le permita proyectar la demanda de personal tanto en cantidad como en calidad a corto, mediano y largo plazo.



Este índice obtuvo una calificación de 8.27 sobre 20 posibles, alcanzando un índice porcentual de solo el 41%. Indica la presencia de los procedimientos establecidos por la ley para los llamados a concurso interno y externo.



Obtuvo una calificación de 5.71 (28% del ideal). Lo que sugiere un grado muy bajo para influir eficazmente en el comportamiento de las personas. Este índice está dividido en tres subíndices:

Subíndice Coherencia Estratégica. existe un grado de vinculación operativa con las políticas estratégicas emanadas desde la DRHH del MSPBS, pero no así con las Unidades de RH esparcidas en la DGVS.

Subíndice Consistencia Directiva. el grado impacto y desarrollo de la función directiva con los/as Directores/as de línea de la DGVS es muy bajo (1.29), debido a la posición tanto de la DG como consecuentemente de la Unidad de RH .

Subíndice Consistencia de los Procesos. todos los procesos que sustentan el sistema integrado de gestión de personas están definidos por la DGRH del MSPBS.



Obtuvo una calificación de 5.71 (28% del ideal). Lo que sugiere un grado muy bajo para influir eficazmente en el comportamiento de las personas. Este índice está dividido en tres subíndices:

Subíndice Competencia. Se posiciona en un nivel bajo, debido a la falta de políticas y mecanismos de evaluación que aseguren el aprovisionamiento y desarrollo de competencias clave.

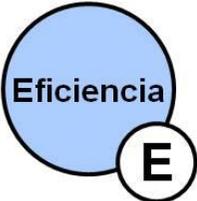
Subíndice Eficacia Incentivadora. : no existen políticas y prácticas de gestión de las personas que incorporen estímulos positivos a la productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio.

Subíndice Flexibilidad. es muy limitada. Debido al diseño estrictamente vertical, se deben diseñar mecanismos internos que flexibilicen los procesos y faciliten la adaptación a los cambios. Para ello será clave el actual proceso de Consultoría en Fortalecimiento Institucional que se está llevando adelante.

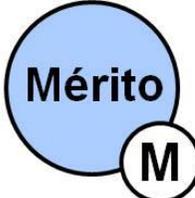


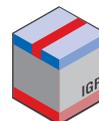
Alcanza un puntaje de 7.71, lo que equivale al 39 % del ideal establecido. Es el segundo índice mejor calificado, derivado de las prácticas de la política de puertas abiertas, los mecanismos de comunicación interna. Estas prácticas deben ser formalizadas y se debe diseñar otras que apunten a incrementar el sentimiento de pertenencia.

A los efectos de poder relacionar los puntos clave que conforman cada índice con el grado de desarrollo alcanzado por la institución evaluada se presenta la siguiente tabla.

Indíces	Descripción resumida de los puntos clave	Cal if.	Situación
 <p>Eficiencia E</p>	1. (PGP_4) Para la planificación se consideran evaluaciones de años anteriores.	0	La Unidad de GP de la DGVS es un órgano meramente operativo que se reporta a la DGRRHH del MSPBS .
	2. (PGP_6) El plan de gestión de personas se lleva a la práctica en tiempo y forma.	0	La Unidad de GP de la DGVS no cuenta con un PGP. Se reporta a la DGRRHH del MSPBS.
	3. (PGP_8) Existencia de excedentes o déficits significativos de personal.	2	No existe excedentes de personal, el déficit se produce en los momentos en los cuáles la DGVS debe hacer frente a una crisis (epidemias).
	4. (PGP_12) Políticas e instrumentos de PGP permiten optimizar recursos y repartir la carga de trabajo.	2	Si bien no existen políticas ni instrumentos de PGP, por la posición y rol que ocupa en la estructura actual. La distribución del personal está basada en un análisis de la capacidad y competencia de las personas.
	5. (PGP_13) El presupuesto asignado a la gestión de personas se sitúa dentro de parámetros razonables.	0	La Unidad de GP no cuenta con presupuesto propio. La DGVS posee un presupuesto propio la misma no posee autonomía para gestionarlo.
	6. (GE_34) El grado de rotación no afecta el equilibrio funcional de la institución.	1	No existe plan de rotación de personal
	7. (GE_36) Los procedimientos y sistemas de control de asistencia son fiables.	2	Cuentan con sistema biométrico, realizan controles cruzados
	8. (GC_61) La estructura salarial es coherente con los niveles jerárquicos de la estructura orgánica institucional. ²	2	El salario fue ajustado en base al MH
	9. (GC_62) Se cuenta con estudios sobre la equidad externa en la compensación para todos los niveles.	0	No se cuenta con dichos estudios
	10. (GC_64) Mecanismos de compensación alineados a las estrategias, orientados a estimular el rendimiento.	0	No están orientados a estimular el rendimiento
	11. GD_75) Se destina el monto presupuestario adecuado para la implementación del plan de capacitación.	0	Administración remite el presupuesto estimado de las capacitaciones a DGRRHH del MSPBS
	12. (GD_77) La evaluación de la capacitación responde a procedimientos definidos por la institución.	0	las capacitaciones están gestionadas por la DGRRHH del MSPBS
	13. (GD_79) Se toman los recaudos necesarios para la contratación de proveedores de servicios de capacitación.	0	Todo el proceso está gestionado por la DGRRHH del MSPBS
	14. (GH_98) Los beneficios sociales son adecuados, no exceden respecto del entorno y son apreciados.	0	Se constata que los beneficios son los mínimos establecidos en la ley.

² Los textos en color rojo corresponden a puntos clave que aparecen en más de un índice

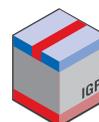
 <p>Mérito M</p>	1. (GE_26) Mecanismos de reclutamiento aseguran transparencia de convocatorias para cubrir puestos vacantes	2	Se utilizaron todos los medios establecidos en la ley.
	2. (GE_29) En la selección, en base a perfiles definidos se aplican los métodos y técnicas de evaluación.	1	Se constata que la DGVS cuenta con descripciones de puestos que más bien especifican los requisitos académicos.
	3. (GE_30) Se cuenta con una Comisión de Selección conformada de acuerdo a lo establecido en la normativa.	1	No tienen una comisión permanente, se formó para el llamado a concurso.
	4. (GE_38) El mérito es fundamental en la selección y promoción y se establecen los mecanismos necesarios.	2	El mérito es importante
	5. (GE_39) Se identifica con claridad los cargos de confianza y solo estos son cubiertos de manera directa.	2	Se identifican los cargos de confianza, pero algunos cargos aún son cubiertos de manera directa.
	6. (GE_40) Se implementan mecanismos para garantizar la incorporación de personas con discapacidad.	0	La DGVS no cuenta con programas. No obstante el MSPBS los contempla
	7. (GE_42) Mecanismos para garantizar la igualdad y la no discriminación en el acceso y la promoción.	1	Existen prácticas para garantizar la igual, pero los mismos no están formalizados.
	8. (GE_44) Las desvinculaciones que tuvieron lugar en el periodo se debieron a causas laborales justificadas.	3	No se dieron desvinculaciones en el periodo evaluado.
	9. (GR_56) Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones.	1	Los resultados son comunicados, pero los mismos no son utilizados para gestionar el rendimiento de los servidores públicos.
	10. (GC_58) El sistema de compensación responde a un diseño lógico vinculado a los objetivos de la Institución.	1	Los mecanismos de compensación están regidos por el MSPB
	11. (GD_70) La promoción de personas se realiza de acuerdo al mérito y no se observan prácticas arbitrarias.	0	No existen mecanismos de promoción.
 <p>Consistencia Estructural CE</p>	1. (PGP_3) Se consideran buenas prácticas del contexto nacional e internacional para la PGP.	0	La Unidad de GP de la DGVS es un órgano meramente operativo que se reporta a la Dirección General de RRHH del MSPBS.
	2. (PGP_5) Se cuenta con un plan de gestión de personas alineado a la planificación estratégica institucional.	0	La Unidad de GP de la DGVS no cuenta con un PGP
	3. (PGP_11) Se cuenta con un plan de contingencia que permite decidir qué hacer si el personal clave no está.	1	Existen planes de contingencia pero los mismos no contemplan mecanismos formalmente aprobados
	4. (GR_46) Se cuenta con políticas de rendimiento claras que son la base para la evaluación del rendimiento.	1	La DGVS no cuenta propiamente con políticas de rendimiento, están regidos por la normativa del MSPBS.
	5. (GC_57) Se incorpora en la Planificación, la compensación como un factor relevante y se establecen criterios.	1	Los mecanismos de compensación están regidos por el MSPBS
	6. (GD_75) Se destina el monto presupuestario adecuado para la implementación del plan de capacitación.	1	La Administración remite el presupuesto estimado de las capacitaciones a DGRRH del MSPBS
	7. (GD_83) Se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento.	0	No hay evidencia de tales prácticas
	8. (PGP_2) Los responsables de gestión de personas integran	0	El MSPBS cuenta con un PEI que rige a toda la estructura. . La Unidad de GP de la



	el equipo de planificación estratégica.		DGVS no participó en la construcción del mismo.
	9. (OT_25) Los directivos de línea participan activamente en el diseño de cargos y la descripción de perfiles.	2	La descripción de cargos y perfiles de competencias están en proceso de realización por los coordinadores,
	10. (GR_51) Durante la gestión, el evaluador sigue, observa y apoya las mejoras del rendimiento de las personas.	1	Poseen un instrumento, pero el mismo no es aplicado para gestionar el proceso de los colaboradores.
	11. (OGP_99) Los responsables de Gestión de Personas tienen autonomía para tomar decisiones en su ámbito.	0	No posee autonomía
	12. (OGP_100) La posición de Gestión de Personas en la estructura jerárquica facilita su autonomía.	0	La estructura jerárquica no le permite autonomía
	13. (OGP_101) La central./descentral. de las decisiones de prácticas de GP, permiten responder a las demandas.	0	Prevalen funciones operativas
	14. (OGP_102) El diseño estructural del Área de Gestión de Personas está alineado a la estrategia institucional.	0	Se constata que la estructura del área de GP no está alineada a la estrategia de la Dirección
	15. (OGP_103) Los procesos internos del Área de GP responden a criterios técnicos, son trazables y revisados.	1	Se constata que todos los procesos operativos son reportados a la Dirección de RRHH de MSPBS y son auditables.
	16. (OGP_104) El Área de GP cuenta con soporte tecnológico, cantidad y calidad de personas adecuados.	1	Soporte tecnológico básico
	17. (OGP_105) Las personas que componen el Área de GP cuentan con la formación y experiencia adecuadas.	2	la responsable de la Unidad de GP cuenta con la formación académica y experiencia
	18. (OGP_106) Las personas de GP son capacitadas continuamente de modo a responder a las necesidades.	1	la responsable de la unidad de GP fue capacitada a través del MSPBS en RRHH
	19. (OGP_107) El Área de GP cuenta con objetivos e indicadores que permiten medir su grado de contribución.	1	Se evidencia en el PEI indicadores para el área
	20. (OGP_108) El Área de GP desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la Institución.	0	Tienen un rol más operativo
	21. (OGP_109) Los clientes internos consideran que el Área de GP aporta valor a la efectividad institucional.	1	La valoración es baja
	22. (PGP_3) Se consideran buenas prácticas del contexto nacional e internacional para la PGP.	0	La Unidad de GP de la DGVS es un órgano meramente operativo que se reporta a la Dirección General de RRHH del MSPBS.
	23. (PGP_5) Se cuenta con un plan de gestión de personas alineado a la planificación estratégica institucional.	0	La Unidad de GP de la DGVS no cuenta con un PGP
	24. (PGP_11) Se cuenta con un plan de contingencia que permite decidir qué hacer si el personal clave no está.	1	Existen planes de contingencia pero los mismos no contemplan mecanismos formalmente aprobados
	25. (GR_46) Se cuenta con políticas de rendimiento claras que son la base para la evaluación del rendimiento.	1	La DGVS no cuenta propiamente con políticas de rendimiento, están regidos por la normativa del MSPBS.
	26. (GC_57) Se incorpora en la Planificación, la compensación como un factor relevante y se establecen criterios.	1	Los mecanismos de compensación están regidos por el MSPBS



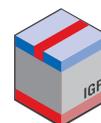
<p>Consistencia Estructural CE</p>	27. (GD_75) Se destina el monto presupuestario adecuado para la implementación del plan de capacitación.	1	La Administración remite el presupuesto estimado de las capacitaciones a DGRRHH del MSPBS
	28. (GD_83) Se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento.	0	No hay evidencia de tales prácticas
	29. (PGP_2) Los responsables de gestión de personas integran el equipo de planificación estratégica.	0	El MSPBS cuenta con un PEI que rige a toda la estructura. . La Unidad de GP de la DGVS no participó en la construcción del mismo.
	30. (OT_25) Los directivos de línea participan activamente en el diseño de cargos y la descripción de perfiles.	2	La descripción de cargos y perfiles de competencias están en proceso de realización por los coordinadores,
	31. (GR_51) Durante la gestión, el evaluador sigue, observa y apoya las mejoras del rendimiento de las personas.	1	Poseen un instrumento, pero el mismo no es aplicado para gestionar el proceso de los colaboradores.
	32. (OGP_99) Los responsables de Gestión de Personas tienen autonomía para tomar decisiones en su ámbito.	0	No posee autonomía
	33. (OGP_100) La posición de Gestión de Personas en la estructura jerárquica facilita su autonomía.	0	La estructura jerárquica no le permite autonomía
	34. (OGP_101) La central./descentral. de las decisiones de prácticas de GP, permiten responder a las demandas.	0	Prevalecen funciones operativas
	35. (OGP_102) El diseño estructural del Área de Gestión de Personas está alineado a la estrategia institucional.	0	Se constata que la estructura del área de GP no está alineada a la estrategia de la Dirección
	36. (OGP_103) Los procesos internos del Área de GP responden a criterios técnicos, son trazables y revisados.	1	Se constata que todos los procesos operativos son reportados a la Dirección de RRHH de MSPBS y son auditables.
	37. (OGP_104) El Área de GP cuenta con soporte tecnológico, cantidad y calidad de personas adecuados.	1	Soporte tecnológico básico
	38. (OGP_105) Las personas que componen el Área de GP cuentan con la formación y experiencia adecuadas.	2	la responsable de la Unidad de GP cuenta con la formación académica y experiencia
	39. (OGP_106) Las personas de GP son capacitadas continuamente de modo a responder a las necesidades.	1	la responsable de la unidad de GP fue capacitada a través del MSPBS en RRHH
	40. (OGP_107) El Área de GP cuenta con objetivos e indicadores que permiten medir su grado de contribución.	1	Se evidencia en el PEI indicadores para el área
	41. (OGP_108) El Área de GP desempeña un rol con un mayor peso estratégico que operativo en la Institución.	0	Tienen un rol más operativo
42. (OGP_109) Los clientes internos consideran que el Área de GP aporta valor a la efectividad institucional.	1	La valoración es baja	
43. (PGP_1) Se cuenta con sistemas de información sobre el personal que permiten conocer las disponibilidades.	2	La DGVS cuenta con una base de datos electrónica y física actualizada. Están en proceso de automatización.	
44. (OT_14) Se cuenta con una estructura de puestos diseñada y descripta con criterios técnicos.	0	Existe una estructura de puestos, los mismos están en proceso de descripción.	
45. (OT_15) En la descripción de cargos se expresa con claridad	0	La descripción de los cargos está en proceso de redacción	



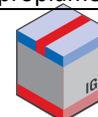
	lo que cada servidor público debe hacer.		
	46. (OT_16) La clasificación y jerarquización de los puestos responden a criterios racionales y técnicos.	1	Existen ciertas asimetrías en algunos niveles.
	47. (OT_23) Para la Organiz. del Trabajo, la institución cuenta con políticas y prácticas claramente establecidas.	0	La descripción de los cargos está en proceso de redacción por parte de los coordinadores,
	48. (GE_37) Los legajos del personal son fiables y facilitan la toma de decisiones respecto a la GP.	2	Poseen legajos físicos que contienen todos los campos de información necesarios y un legajo electrónico
	49. (GR_50) El sistema de evaluación del rendimiento está diseñado técnicamente y es confiable y objetivo.	1	La DGVS no cuenta con instrumentos de evaluación propios, aplican los del MSPBS el cuál se corrobora que está técnicamente elaborado.
	50. (GR_53) Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas.	1	Las mismas se realizan de manera automática
	51. (GC_61) La estructura salarial es coherente con los niveles jerárquicos de la estructura orgánica institucional.	2	Se verifica que la estructura salarial está acorde con la tabla del MH.
	52. (GC_63) Las decisiones sobre la determinación de salarios requieren acciones que dejen trazos auditables.	1	Los salarios responden a criterios establecidos en MH
	53. (GC_65) Las decisiones sobre la administración de salarios se adoptan en base a criterios técnicos.	1	Los salarios responden a criterios establecidos en MH
	54. (GC_66) Se cuenta con una base de datos sobre las retribuciones, con datos actualizados y de fácil acceso.	1	Se verifica la existencia de un sistema informático de liquidación de salarios actualizado
	55. (GD_69) Existen políticas y prácticas de carrera, promoción y sucesión.	0	No hay plan de carrera, promoción y sucesión
	56. (GD_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.	1	La Administración remiten a la DGRRHH del MSPBS, las necesidades
	57. (GD_76) Se implementa el plan de capacitación, con recursos presupuestados o de otras fuentes.	1	Todas las capacitaciones están gestionadas por la DGRRHH del MSPBS
	58. (GD_77) La evaluación de la capacitación responde a procedimientos definidos por la institución.	0	Todas las capacitaciones están gestionadas por la DGRRHH del MSPBS
	59. (GD_83) Se implementan prácticas de Gestión de Personas que favorecen la gestión del conocimiento.	0	Todas las capacitaciones están gestionadas por la DGRRHH del MSPBS
	60. (GH_88) Las decisiones de la dirección y las informaciones relevantes, generadas en instancias superiores, circulan por la institución con fluidez y llegan con precisión a todos/as lo/as afectados/as.	2	La comunicación es fluida
61. (GH_91) La institución reconoce y respeta el derecho de los servidores públicos de crear sindicatos y afiliarse.	2	La DGVS no tiene un Sindicato, no obstante tienen plena libertad sindical	



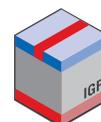
	62. (PGP_7) Se cuenta con un plan de dotación cuantitativa y cualitativa, técnicamente elaborado.	0	No se cuenta con dicho plan
	63. (OT_17) Los perfiles de idoneidad de los/as ocupantes de los puestos van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales e identifican otras competencias.	1	No existe manual de perfiles de competencia, sin embargo para cargos concursados se elaboraron los perfiles de dichos cargos con la asistencia técnica de la SFP.
	64. (OT_18) Los perfiles de competencias son definidos previos estudios técnicos a cargo de expertos/as.	2	No existe manual de perfiles de competencia, sin embargo para cargos concursados se elaboraron los perfiles de dichos cargos con la asistencia técnica de la SFP.
	65. (OT_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.	1	Se constata que para los llamados a concurso se diseñaron las funciones, atribuciones y requisitos mínimos para cubrir las vacancias.
	66. (OT_20) Existe coherencia entre las exigencias de las tareas y la configuración del perfil de los puestos.	1	Para los cargos concursados se evidencia la coherencia entre las exigencias del puesto y los elementos que fueron configurados en el perfil.
	67. (GE_26) Mecanismos de reclutamiento aseguran transparencia de convocatorias para cubrir puestos vacantes	2	Se constata según la evidencia que se utilizaron todos los medios establecidos en la ley.
	68. (GE_27) En la institución prevalece la realización de concursos para los cargos concursables.	0	Se constata que del total de servidores públicos que ingresaron el 22% lo hizo a través de concurso
	69. (GE_28) La selección se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los ocupantes de puestos	1	La DGVS cuenta con descripciones de puestos pero no incluyen las competencias claves, más bien se especifican los requisitos académicos.
	70. (GE_29) En la selección, en base a perfiles definidos se aplican los métodos y técnicas de evaluación.	2	El proceso de selección se llevó a cabo con asistencia de la SFP y Dirección de RRHH del MSPBS, la unidad de GP de la DGVS no tuvo participación activa.
	1. (PGP_7) Se cuenta con un plan de dotación cuantitativa y cualitativa, técnicamente elaborado.	0	La DGVS no cuenta con un plan de dotación de personal, la decisión de contratación depende del MSPBS al no tener autonomía presupuestaria.
	2. (OT_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.	1	No existe manual de perfiles de competencia, sin embargo para cargos concursados se elaboraron los perfiles de dichos cargos con la asistencia técnica de la SFP.
	3. (OT_18) Los perfiles de competencias son definidos previos estudios técnicos a cargo de expertos/as.	2	No existe manual de perfiles de competencia, sin embargo para cargos concursados se elaboraron los perfiles de dichos cargos con la asistencia técnica de la SFP.
	4. (OT_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.	1	Se constata que para los llamados a concurso se diseñaron las funciones, atribuciones y requisitos mínimos para cubrir las vacancias.
	5. (OT_20) Existe coherencia entre las exigencias de las tareas y la configuración del perfil de los puestos.	1	Para los cargos concursados se evidencia la coherencia entre las exigencias del puesto y los elementos que fueron configurados en el perfil.
	6. (GE_26) Mecanismos de reclutamiento aseguran transparencia de convocatorias para cubrir puestos vacantes	2	Se constata según la evidencia que se utilizaron todos los medios establecidos en la ley.
	7. (GE_27) En la institución prevalece la realización de	0	Se constata que del total de servidores públicos que ingresaron el 22% lo hizo a través



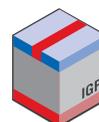
	concursos para los cargos concursables.		de concurso.
	8. (GE_28) La selección se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los ocupantes de puestos	1	Se constata que la DGVS cuenta con descripciones de puestos pero no incluyen las competencias claves, más bien se especifican los requisitos académicos.
	9. (GE_29) En la selección, en base a perfiles definidos se aplican los métodos y técnicas de evaluación.	2	El proceso de selección se llevó a cabo con asistencia de la SFP y Dirección de RRHH del MSPBS, la unidad de GP de la DGVS no tuvo participación activa en el proceso, pues la estructura y la normativa le impiden liderar y participar en el proceso de llamado a concurso.
	10. (GE_30) Se cuenta con una Comisión de Selección conformada de acuerdo a lo establecido en la normativa.	1	No existe una Comisión Permanente, para los llamados a Concurso se formaron las mismas, que estuvo a cargo de la DRRHH del MSPBS, donde el Director de la DGVS formó parte de dicha comisión, no así la unidad de GP de la citada Dirección.
	11. (GE_33) El ausentismo se encuentra dentro de parámetros que no afectan el funcionamiento de la institución.	1	Se constata un elevado grado de ausentismo, pero sin embargo no afecta el funcionamiento de la DGVS. Un gran porcentaje de estas ausencias son justificadas con reposo médico, Por las experiencias anteriores actualmente los certificados médicos no pueden firmados por compañeros de trabajo.
	12. (GE_38) El mérito es fundamental en la selección y promoción y se establecen los mecanismos necesarios.	2	Se considera al mérito como un factor importante, se realizan concursos pero aún así se observa que algunos cargos son cubiertos de manera directa. Esta situación se ve particularmente afectada por la falta de autonomía de la DGVS en los procesos de toma de decisiones.
	13. (GD_76) Se implementa el plan de capacitación, con recursos presupuestados o de otras fuentes.	0	Se constata según entrevistas que la DGVS no cuentan con discapacitados ni programas de incorporación para los mismos. No obstante el MSPBS los contempla..
	14. (GD_78) La institución cuenta con un plan maestro de capacitación, diseñado con criterios técnicos.	1	Existen prácticas para garantizar la igualdad en los procesos de incorporación y promoción, pero los mismos no están formalizados.
	15. (GD_80) La formación contribuye al desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances.	3	No se dieron desvinculaciones en el periodo evaluado, sin embargo está en proceso un retiro por jubilación.
	16. (GD_81) La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural.	1	La formación recibida por los servidores públicos permite adaptarse a los cambios internos y externos.
	17. (GD_82) La Gestión del conocimiento es un factor estratégico y se establecen políticas orientadoras.	0	No existen políticas de promoción orientadas a la gestión del conocimiento
	18. (OT_21) El diseño de puestos y la estructura de responsabilidades permiten que el ocupante se vea valorado.	2	No existe manual de perfiles de competencia, sin embargo para cargos concursados se elaboraron los perfiles de dichos cargos con la asistencia técnica de la SFP.
	19. (GE_35) Se cuenta con mecanismos para orientar la conducta ética de los servidores públicos.	2	Cuentan con un código de ética aprobado y socializado del MSPBS. Son conocidos pero se percibe que no están incorporados en la conducta de los servidores públicos
	20. (GE_43) Se cuenta con mecanismos adecuados para todos los tipos de desvinculación.	2	Aplican los mecanismos establecidos en las leyes.
	21. (GR_46) Se cuenta con políticas de rendimiento claras que son la base para la evaluación del rendimiento.	1	La DGVS no cuenta propiamente con políticas de rendimiento, están regidos por la normativa del MSPBS.
	22. (GR_47) Se cuenta con un sistema de evaluación del	1	La DGVS no cuenta propiamente con sistemas de evaluación de rendimiento, sin



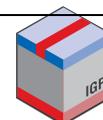
	rendimiento formalizado y aplicado sistemáticamente.		embargo aplican las directrices de la Direc. De RRHH del MSPBS
	23. (GR_48) Los objetivos de rendimiento se fijan en el marco de planes de mejora resultantes de la evaluación del rendimiento del ciclo de gestión anterior.	1	La DGVS se rige por los objetivos trazados por el MSPBS, los resultados de las evaluaciones son registrados en el legajo de los servidores públicos de la DGVS, pero no son utilizados para planes de mejora.
	24. (GR_49) Evaluadores y evaluados acuerdan las pautas de rendimiento esperado en el período determinado.	1	Las pautas de rendimiento esperadas no son claramente acordadas por el evaluador.
	25. (GR_50) El sistema de evaluación del rendimiento está diseñado técnicamente y es confiable y objetivo.	1	La DGVS no cuenta con instrumentos de evaluación propios, aplican los del MSPBS el cuál se corrobora que está técnicamente elaborado.
	26. (GR_51) Durante la gestión, el evaluador sigue, observa y apoya las mejoras del rendimiento de las personas.	0	No se realiza dicho proceso.
	27. (GR_52) Los resultados de las evaluaciones son comunicados a los evaluados de manera clara.	1	Los resultados son comunicados, pero los mismos no son utilizados para gestionar el rendimiento de los servidores públicos.
	28. (GR_53) Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas.	1	Los servidores públicos implicados en el proceso de evaluación manifiestan que las evaluaciones se realizan de manera automática. No realizan un análisis acerca de la objetividad y fiabilidad del instrumento puesto que los resultados no tienen incidencia en su gestión.
	29. (GR_54) Los resultados de la evaluación del rendimiento son utilizados con fines de corrección de conductas.	0	No fueron utilizados para corregir conductas
	30. (GR_55) 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.	0	Las evaluaciones realizadas no son utilizadas con fines de corrección y desarrollo.
	31. (GR_56) Los resultados de las evaluaciones estimulan el mérito, al estar vinculados con las retribuciones.	0	Los resultados no son utilizados.
	32. (GC_59) Las personas perciben que reciben compensaciones que están acordes con sus contribuciones.	2	Los servidores publicos manifiestan en las entrevistas estar conformes con el salario percibido, pero deberían recibir un porcentaje mayor.
	33. (GC_67) Existen políticas e instrumentos de incentivos monetarios y no monetarios alineados a los logros.	0	No existen planes ni incentivos.
	34. (GD_71) Existe un plan de carrera con criterios técnicos vinculados con el desarrollo de competencias.	0	No se cuenta con planes de carrera.
	35. (GD_73) Se desarrollan alternativas a las carreras jerárquicas, como las carreras horizontales.	0	No cuentan con carreras alternativas.
	36. (GD_82) La Gestión del conocimiento es un factor estratégico y se establecen políticas orientadoras.	0	No existen políticas de promoción orientadas a la gestión del conocimiento
	37. (PGP_9) El área de Gestión de Personas participa activamente en el proceso de elaboración del presupuesto.	0	Se constata en la entrevista y con el organigrama que la Unidad de GP de la DGVS no tiene posibilidades de participar en la elaboración de presupuesto.
	38. (PGP_10) El PGP tiene en cuenta las externalidades que podrían afectar al buen desempeño institucional.	3	Se cuenta con un plan de contingencias Genérico a nivel nacional, pero al momento de activarse ese plan no cuentan con el personal suficiente.



	39. (PGP_11) Se cuenta con un plan de contingencia que permite decidir qué hacer si el personal clave no está.	1	Se constata en la entrevista que existen planes de contingencia pero que los mismos no contemplan mecanismos formalmente aprobados para decidir qué hacer en caso de ausencia del personal. Existen acuerdos que practican los servidores públicos de tal manera a que el servicio no se vea afectado.
	40. (OT_22) En la descripción de cargos, el grado de especificidad y detalle de las tareas es adecuado.	0	La descripción de los cargos está en proceso de redacción por parte de los coordinadores, pero la misma depende del tiempo de los mismos
	41. (OT_24) El diseño de puestos y definición de perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos.	1	La descripción de los cargos está en proceso de redacción por parte de los coordinadores, pero la misma depende del tiempo de los mismos
	42. (GE_32) Existen mecanismos de movilidad, funcional y /o geográfica para la redistribución del personal.	1	Se constata que la movilidad geográfica obedece a cambios coyunturales como por ej, fortalecimiento de redes o ampliación de funciones.
	43. (GE_42) Mecanismos para garantizar la igualdad y la no discriminación en el acceso y la promoción.	1	Existen prácticas para garantizar la igualdad en los procesos de incorporación y promoción, pero los mismos no están formalizados.
	44. (GE_43) Se cuenta con mecanismos adecuados para todos los tipos de desvinculación.	2	Aplican los mecanismos establecidos en las leyes.
	45. (GE_45) Para la desvinculación planifi., existen mecanismos para la transferencia de conocimientos relevantes	0	No existen tales mecanismos.
	46. (GD_72) Se gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras formales.	0	Se constata en la entrevista que no poseen plan de carrera.
	47. (GD_73) Se desarrollan alternativas a las carreras jerárquicas, como las carreras horizontales.	0	Cuenta con una única estructura vertical y no existen otras alternativas.
	48. (GD_84) Se implementan estrategias de aprendizaje basadas en Internet así como redes sociales.	0	No hay evidencias de que se implementen
	1. (GE_31) Luego del proceso de selección, se aplica un programa de inducción a los incorporados.	1	La inducción se basa en una presentación formal al inmediato superior, y el responsable del Área es el encargado de enseñar la tarea a realizar.
	2. (GE_41) Se aplican políticas y programas para desarrollar las competencias de personas con discapacidad.	0	No hay evidencias de políticas y programas
	3. (GE_42) Mecanismos para garantizar la igualdad y la no discriminación en el acceso y la promoción.	1	Existen prácticas para garantizar la igualdad en los procesos de incorporación y promoción, pero los mismos no están formalizados.
	4. (GR_49) Evaluadores y evaluados acuerdan las pautas de rendimiento esperado en el período determinado.	1	Las pautas de rendimiento esperadas no son claramente acordadas por el evaluador.
	5. (GC_59) Las personas perciben que reciben compensaciones que están acordes con sus contribuciones.	2	Manifiestan estar relativamente conformes con lo que perciben,
	6. (GC_60) Las personas perciben que las compensaciones de las demás (personas) son equitativas comparadas con las que reciben ellas mismas.	1	Existe disconformidad entre el salario percibido por uno mismo y los demás.
	7. (GD_68) Las personas ven satisfechas sus expectativas razonables de promoción en la institución.	1	Las personas manifiestan que no existen trabas para promoción, que se los proponga para capacitaciones lo toman como forma de reconocimiento y de progreso



			horizontal dentro de la Dirección. En cambio, otros manifiestan que los ascensos sólo son posibles mediante contactos.
	8. (GH_85) La institución se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.	0	No cuentan con un programa de clima organizacional.
	9. (GH_86) Las evaluaciones de clima son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas y prácticas de la gestión de personas.	0	Inexistencia de programas para la evaluación del clima organizacional.
	10. (GH_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.	2	La información circula con fluidez. Se constata en las evidencias la existencia de mecanismos de comunicación tales como: intranet, internet, paneles de información donde se ubican circulares, memos y otros. Además, se constata a través de las entrevistas la práctica de puertas abiertas para el flujo de información.
	11. (GH_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.	2	Los canales de comunicación permiten que las decisiones tomadas en los diferentes niveles de dirección lleguen en tiempo forma a los servidores públicos.
	12. (GH_90) Se cuenta con instrumentos 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	1	No hay evidencias de que instrumentos de comunicación contribuyan a tal fin.
	13. (GH_91) La institución reconoce y respeta el derecho de los servidores públicos de crear sindicatos y afiliarse.	3	Existe plena libertad sindical
	14. (GH_92) La institución no influencia de ninguna forma en la autonomía de los sindicatos.	3	La Dirección respeta la libertad de organización y afiliación de los servidores públicos.
	15. (GH_93) Las organizaciones de trabajadores participan de los proceso de selección en los concursos.	0	No participaron en los llamados a concurso.
	16. (GH_94) Se cuenta con mecanismos y prácticas eficaces para el diálogo y la negociación con los sindicatos.	2	Si bien en las Dirección no existen organizaciones de servidores públicos, se constata en la entrevista que existen prácticas de diálogo con los servidores públicos.
	17. (GH_95) Se cuenta con políticas y prácticas para la salud laboral, diseñadas para prevenir, diagnosticar,..	1	La Dirección de Salud Ocupacional del MSPBS se encarga de atender estos aspectos
	18. (GH_96) Se cuenta con políticas y programas de prevención de accidentes, seguridad e higiene laboral.	0	No disponen de mecanismos básicos de seguridad e higiene laboral, aunque tienen extintores y alarmas..
	19. (GH_97) Se cuenta con mecanismos de seguimiento y control que canalicen denuncias de hechos que atentan contra la dignidad y el bienestar integral de las personas; y la aplicación de medidas correctivas.	0	No poseen mecanismos e instancias de canalización de denuncias.
20. (GH_98) Los beneficios sociales son adecuados, no exceden respecto del entorno y son apreciados.	0	Los beneficios son los mínimos establecidos en la ley.	



Referencias bibliográficas

- Longo (2002) Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (1989) Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio. Paidós. Argentina

VII.
ANEXOS



ANEXO I: Evidencias

(Verificar documentaciones en el CD room en carpeta nombrada "Evidencias")

ANEXO II: Entrevistas

Desgravación de entrevistas realizadas en el proceso evaluativo. (verificar documentaciones en el CD room en carpeta nombrada "Entrevistas")

ANEXO III:

(Verificar carpeta nombrada "anexo")

**NORMATIVAS DE LA SFP
Constitución Nacional**

- ☒ Capítulo VIII. Sección II – De la Función Pública (16 KB)

Leyes

- ☒ Ley N° 2523/2004 "Que Previene, Tipifica y Sanciona el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y el Tráfico de Influencias" (Versión Gaceta Oficial) (80 KB)
- ☒ Ley N° 3031/2006 "Que modifica el Inciso b) del Artículo 14 de la Ley N° 1.626/2000 de la Función Pública" (17 KB)
- ☒ Ley N° 2767/2005 "Que aprueba el Convenio" (1.18 MB)
- ☒ Ley N° 2523/2004 (1.700 KB)
- ☒ Ley N° 3585/2008 "Que modifica los artículos 1º, 4º y 6º de la Ley N° 2479/2004" (Versión sin firmas) (69 KB)
- ☒ Ley N° 2777/2005 "Que prohíbe el nepotismo en la Función Pública" (12 KB)
- ☒ Ley N° 3585/2008 "Que modifica los artículos 1º, 4º y 6º de la Ley N° 2479/2004" (1.655 KB)
- ☒ Ley N° 700/1996 "Que Reglamenta el Artículo 105 de la Constitución Nacional, que Dispone la Prohibición de Doble Remuneración" (44KB)
- ☒ Ley N° 2796/2005 "Que Reglamenta el Pago de Honorarios Profesionales a Asesores Jurídicos y Otros Auxiliares de Justicia de Entes Públicos y Otras Entidades" (90 KB)
- ☒ Ley N° 2479/2004 "Sobre Discapacitados" (27 KB)
- ☒ Ley N° 3989 "Que modifica el inciso f) del Artículo 16º y el Artículo 143º de la ley N° 1626/2000" (86 KB)
- ☒ Ley N° 3856/09 "Que establece la acumulación del tiempo de servicios en las cajas del sistema de jubilación y pensión paraguayo y deroga el artículo 107 de la ley n° 1626/00 de la Función Pública"

Decretos

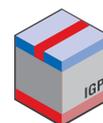
- ☒ Decreto N° 243/2008 "por la cual se aprueba la reestructuración orgánica y funcional de la Secretaría Función Pública, dependiente de la Presidencia de la República" (142 KB)

- ▣ Decreto N° 4999/2010 "por la cual se modifica el artículo 69, inciso B), del Anexo A "Guía de normas y procesos del PGN 2010" del Decreto N° 3866/2010 "por el cual se reglamenta la ley N° 3964/2010 que aprueba el Presupuesto General de la Nación".
- ▣ Decreto N° 223/2008 "por el cual se establecen las Condiciones, Procedimientos y Competencia para la Excepción de la Doble Remuneración" (358 KB)
- ▣ Decreto N° 11.783/2001 "por el cual se reglamenta el Artículo 59 de la Ley N° 1626/2000 de la Función Pública" (13 KB)
- ▣ Decreto N° 3866/2010 "por la cual se reglamenta la ley 3964/10 "Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el ejercicio fiscal 2010".
- ▣ Decreto N° 4392/10 "por el cual se reglamenta la ley N° 3856/09 "que establece la acumulación del tiempo de servicios en las cajas del sistema de jubilaciones y pensiones paraguayo, y deroga el artículo 107 de la ley N° 1626/00 "de la Función Pública".
- ▣ Decreto N° 1968/2009 "por el cual se establecen Mesas de Diálogo Social Interinstitucional, se instala una Mesa Permanente Tripartita y se arbitran medidas para el Fortalecimiento del ViceMinisterio de Trabajo y Seguridad Social, para el control, fiscaliza". (72 KB)
- ▣ Decreto N° 2305/2009 "por el cual se modifica y amplía el Artículo 1° del Decreto N° 1968 del 6 de mayo de 2009" (67 KB)
- ▣ Decreto N° 4851 "por la cual se racionaliza el uso de la energía eléctrica en los Organismos y Entidades del Estado" (65,4 kb)
- ▣ Decreto N° 1948/2009 "por el cual se declara Estado de Emergencia Sanitaria en todo el territorio de la República del Paraguay" (61 KB)
- ▣ Decreto N° 3023/2004 que reglamenta la Transferencia de Aportes Jubilatorios (137 KB)
- ▣ Decreto N° 265/2003 por el cual se dispone la realización de Censo Integral de Funcionarios Públicos y se declara de Interés Nacional (1,7 MB)
- ▣ Decreto N° 6131/2005 "Nombramiento del Funcionario Juan Eduardo Bernal Rodriguez" (76 KB)
- ▣ Decreto N° 17443/2001 "por el cual se crea el Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay (INAPP)" (1,3 MB)
- ▣ Decreto N° 17781/2002 "por el cual se reglamenta el Capítulo XI del Sumario Administrativo de la Ley 1626/2000 de la Función Pública" (4,8 MB)
- ▣ Decreto N° 18892/2002 "por el cual se acepta la donación otorgada por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)" (1,3 MB)
- ▣ Decreto N° 7070/2006 Decreto Reglamentario de la Ley del Presupuesto 2006 (8,2 MB)
- ▣ Carta de Aprobación del BIRF (87 KB)
- ▣ Decreto N° 7792/2006 "por el cual se dispone que las Instituciones de la Administración Central, Entes Autónomos y Autárquicos comuniquen a la SFP, los Nombramientos, Destitución"(96 KB)
- ▣ Decreto N° 4810/2005 Decreto Reglamentario de la Ley del Presupuesto 2005 (2,3 MB)
- ▣ Decreto N° 7107/2006 "que amplía el Decreto N° 17781/02 y se establece provisiones de Recursos para Gastos en el Proceso de Instrucción Sumarial" (145 KB)
- ▣ Decreto N° 10894/2007 Reglamentación del Retiro Voluntario (514 KB)

- ▣ Decreto N° 196/2003 "por el cual se establece el Sistema de Clasificación de Cargos Administrativos y se aprueba la Tabla de Categorías, Denominación de Cargos y Remuneraciones" (7,3 MB)
- ▣ Decreto N° 83/2003 Creación de la Comisión de Planificación y Racionalización de los Recursos del Estado (3,0 MB)

Resoluciones

- ▣ Resolución N° 980/2009 "que establece el Reglamento General para la Incorporación de Personas con Discapacidad en la Función Pública, de conformidad con la Ley N° 2479/04 y sus modificaciones por la Ley N° 3585/05".
- ▣ Resolución N° 297/2009 "por la cual se modifica la Resolución N° 99/2009 "Por la cual se reglamentan Procedimientos inherentes a los Sumarios Administrativos y se crea el Nuevo Registro de Abogados y Abogadas propuestos como Jueces Instructores para Sumarios".
- ▣ Resolución N° 178/2007"por la cual se establece el Manual de Funciones para la SFP".
- ▣ Resolución N° 667/2009 "por la cual se declara de Interés para la Función Pública el Seminario-Taller "Lengua de Señas y Servicios de Interpretación para la Inclusión de las Personas Sordas".
- ▣ Resolución N° 666/2009 "por la cual se aprueban los modelos de Reglamentos del Sistema de Selección para el Ingreso y Promoción de Funcionarios/as del Sector Público y de Designación de Funcionarios/as en cargos de Confianza en los Gobiernos Locales Municipales".
- ▣ Resolución SFP N° 418/2010 "por la cual se establece la política para la desprecuarización laboral del personal contratado que realiza funciones permanentes en relación de dependencia en la Función Pública y se recomiendan procedimiento de aplicación".
- ▣ Resolución N° 942/2009 "por la cual se establece el Marco Básico de las Políticas de No Discriminación e Inclusión en la Función Pública y se reglamentan las funciones de la Dirección General de Políticas de Igualdad e Inclusión de la Secretaría de la Función Pública".
- ▣ Resolución N° 394 "por la cual se conforma la comisión de selección para el llamado a concurso interinstitucional de oposición de méritos y aptitudes para el comisionamiento de abogados/as para la Unidad Coordinadora del Programa y la Dirección General".
- ▣ Resolución N° 426/2010 "por la cual se aprueba la Guía para Prácticas Inclusivas y no Discriminación en la Función Pública y se dispone su difusión e implementación en los Organismos y Entidades del Estado"
- ▣ Resolución N° 388/10 "por la cual se establece la política de conciliación y compensación de la jornada de trabajo establecida en concordancia con el Artículo 59 de la Ley N° 1626/00 de la Función Pública".
- ▣ Resolución N° 51/2008 Procedimiento de Inclusión en la Tabla de Excepciones del SINARH.
- ▣ Resolución N° 117/2008 Procedimientos de Expedición de Constancia de Ser o No Ser Funcionarios Público.
- ▣ Resolución N° 150/2008 Circular sobre Movilidad Laboral.
- ▣ Resolución N° 33/2008 "por la cual se aprueba el Instructivo para la Aplicación de la Política de Recursos Humanos del Sector Publico durante el periodo de Transición Institucional".
- ▣ Resolución N° 195/2008 Llamado a Concurso.



- ⊕ Resolución N° 99/2009 "por la cual se reglamentan procedimientos inherentes a los Sumarios Administrativos y se crea el Nuevo Registro de Abogados y Abogadas".
- ⊕ Resolución N° 50/2008 "que establece el Reglamento General del Sistema de Selección para el Ingreso y Promoción en la Función Pública, en Cargos Permanentes, mediante la realización de Concursos de Oposición, de conformidad a los Artículos 15 y 35 de la Ley".
- ⊕ Resolución N° 771/2005 "por la cual se dispone el cumplimiento del Art. 10° del Decreto 17781/2002".
- ⊕ Resolución SFP N° 579/2010 "por la cual se establece el instructivo para el cómputo de la antigüedad en concordancia con la Ley N° 1626/00 de la Función Pública".
- ⊕ Resolución N° 497/2005 Procedimiento para obtener la Constancia de Ser o No Ser Funcionario Público.
- ⊕ Resolución N° 497/2005 Procedimiento para obtener la Constancia de Ser o No Ser Funcionario Público.
- ⊕ Resolución N° 497/2005 Procedimiento para obtener la Constancia de Ser o No Ser Funcionario Público.
- ⊕ Resolución N° 428/2009 "por la cual se instruye sobre los Procedimientos relacionados a Permisos de Salud basados en Síntomas Gripales durante el Estado de Emergencia".

Circulares

- ⊕ Circular SFP DGAJ N° 02/2010 donde "se comunica a los/as Abogados/as designados/as jueces instructores/as plazo para retiro de expediente".
- ⊕ Circular SFP DGAJ N° 01/2010 sobre el uso del "Manual de Procedimiento Sumarial Administrativo".
- ⊕ Circular SFP DGAJ N° 03/2010 sobre "requisitos que debe reunir la presentación de un pedido de sumario administrativo".
- ⊕ Circular SFP N° 03/2006 sobre "Movilidad Laboral".
- ⊕ Circular SFP N° 1/2010 sobre "prohibición de hacer proselitismo en la función pública".
- ⊕ Circular N° 3/2010 sobre "presentación de candidaturas para elecciones de consejales municipales e intendentes".
- ⊕ Circular SFP N° 02/2009 sobre la "constancia de Ser o No Ser Funcionario Público" para Concursos Públicos de Oposición, Nombramientos o Contratación en Instituciones Públicas".
- ⊕ Circular SFP N° 03/2009 referente a la "Jornada Ordinaria de Trabajo de los Funcionarios y Funcionarias de los Organismos y Entidades del Estado".
- ⊕ Circular SFP N° 04/2009 sobre el "procedimiento a ser seguido en relación a "los Permisos de Salud basados en Síntomas Gripales".
- ⊕ Circular SFP N° 04/2004 sobre el "Traslado de Funcionarios a la Policía Nacional".
- ⊕ Circular SFP N° 6/2010 "por la cual se establece los requisitos para la designación de Jueces Instructores/as de Sumarios Administrativos".

ANEXO IV: Valoración de los subsistemas a través de sus dimensiones y puntos clave

Valoración de los subsistemas a través de sus dimensiones y puntos críticos	Índices o Subíndices	Ponderación	Valoración 0 - 3	Porcentaje	No. de Puntos Claves por Dim.
Subsistema 1: Planificación de la Gestión de Personas (PGP) (4 dimensiones y 13 puntos clave)	-	-	-	-	-
Dimensión 1: Condiciones de proceso de planificación	-	-	-	-	-
- Puntos Clave:	-	-	-	-	-
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	2	16.67	4
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		
Dimensión 2: Desarrollo del Plan de Gestión de Personas	-	-	-	-	-
- Puntos Clave:	-	-	-	-	-
5. La institución cuenta con un plan de gestión de personas alineado a la planificación estratégica institucional. PGP_2_1	CES	A	0	16.67	4
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	2		
Dimensión 3: Programación de medidas de cobertura y/o contingencia	-	-	-	-	-
- Puntos Clave:	-	-	-	-	-

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	44.44	3
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	3		
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	1		
Dimensión 4. Eficacia de la planificación					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	2	33.33	2
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		
Subsistema 2: Organización del Trabajo (4 dimensiones y 12 puntos clave)					-	-
Dimensión 1: Diseño y descripción de los puestos de trabajo					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	11.11	3
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	1		
Dimensión 2: Diseño de perfiles de competencias					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	1	41.67	4
18.	Los perfiles de competencias son definidos previos los oportunos estudios técnicos a cargo de expertos/as. OT_2_2	COM	C	2		
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	1		



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	1		
Dimensión 3: Incidencia del diseño de puestos en la comprensión y valoración de la contribución esperada					-	-
- Puntos Críticos:					-	-
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	1	16.67	2
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		
Dimensión 4: Administración de la organización del trabajo					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	33.33	3
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	1		
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	2		
Subsistema 3: Gestión del Empleo (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	2	40.00	5
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	1		
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	2		
30.	La institución cuenta con Comisión de Selección conformada de acuerdo a lo establecido en la normativa correspondiente. Así	M	A	1		



	mismo, dispone de un equipo de profesionales idóneos para administrar los procesos de selección. GE_1_5	COM	A				
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	1	47.62	7	
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	1			
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	1			
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	1			
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	2			
36.	Los procedimientos y sistemas de control de asistencia son fiables. GE_2_6	E	B	2			
37.	Los legajos del personal son fiables y facilitan la toma de decisiones respecto a la gestión de personas. GE_2_7	CP	A	2			
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	2	33.33	5	
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	2			
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	1		
Dimensión 4: Gestión de la desvinculación					-	-
- Puntos Clave:					-	-
43.	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. GE_4_1	EI FL	B B	2	55.56	3
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	3		
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		
Subsistema 4: Gestión del Rendimiento (3 dimensiones y 11 puntos clave)					-	-
Dimensión 1: Planificación del rendimiento					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	1	33.33	5
47.	La institución cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento formalizado y aplicado sistemáticamente. GR_1_2	EI	C	1		
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	1		
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	1		
50.	El sistema de evaluación del rendimiento está diseñado técnicamente y es confiable y objetivo. GR_1_5	EI CP	B B	1		
Dimensión 2: Seguimiento y evaluación del rendimiento					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	22.22	3



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	1		
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	1		
Dimensión 3: Administración de la evaluación del rendimiento					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	0.00	3
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 A	0		
Subsistema 5: Gestión de la Compensación (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	1	33.33	2
58.	El sistema de compensación responde a un proceso de diseño lógico vinculado a los objetivos de la Institución. GC_1_2	M	B	1		
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	2	46.67	5
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	1		
61.	La estructura salarial resulta coherente con los niveles jerárquicos de la estructura orgánica institucional. GC_2_3	CP E	B C	2		
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	2		
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	16.67	4
65.	Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios técnicos preestablecidos. GC _3_2	CP	A	1		
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	1		
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 (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	1	11.11	3
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	0.00	3
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	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	1	25.00	4
75.	La institución destina el monto presupuestario adecuado para la implementación efectiva del plan de capacitación / formación. GD_3_2	CES	C	1		
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	1		
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	16.67	4
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	1		
81.	La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural. (GD_4_4)	COM	C	1		
Dimensión 5: Gestión del Conocimiento				-	-	-
- Puntos Clave:				-	-	-
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 EI	B B	0	0.00	3
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	B	0		
Subsistema 7: Gestión de las Relaciones Humanas (4 dimensiones y 14 puntos clave)						
Dimensión 1: Gestión del Clima				-	-	-



- Puntos Clave:				-	-	-
85.	La institución se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables. GH_1_1	CI	C	0	0.00	2
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		
Dimensión 2: Gestión de la Comunicación				-	-	-
- Puntos Clave:				-	-	-
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	2	58.33	4
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	2		
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	2		
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	1		
Dimensión 3: Gestión de las Relaciones Laborales				-	-	-
- Puntos Clave:				-	-	-
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	3	66.67	4
92.	La institución no influye de ninguna forma en la autonomía de los sindicatos. GH_3_2	CI	C	3		
93.	Las organizaciones de trabajadores participan de los procesos 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	2		
Dimensión 4: Gestión de Salud, Bienestar y Seguridad Laboral				-	-	-
- Puntos Clave:				-	-	-



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	1	8.33	4
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		
Subsistema 8: Organización y funcionamiento del área de Gestión de Personas (4 dimensiones y 11 puntos clave)					-	-
Dimensión 1: Autonomía y centralización/descentralización del Área de Gestión de Personas (OGP_1)					-	-
- Puntos Clave:					-	-
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	0.00	3
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		
Dimensión 2: Diseño estructural y procesos (OGP_2)					-	-
- Puntos Clave:					-	-
102.	El diseño estructural del Área de Gestión de Personas está alineado a la estrategia institucional. (OGP_2_1)	CD	A	0	25.00	3
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	1		
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	1		
Dimensión 3: Formación y experiencia de los/as responsables del Área de Gestión de Personas (OGP_3)					-	-
- Puntos Clave:					-	-



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	2	50.00	2
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	1		
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	11.11	3
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	1		
TOTAL: 31 dimensiones y 109 puntos clave		-	-	-	-	-

REFERENCIAS (I):
 Eficiencia (E)
 Mérito (M)
 Consistencia estructural (CE)
 -Coherencia estratégica (CES)
 -Consistencia Directiva (CD)
 -Consistencia de los procesos (CP)

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

