

Programa de Democracia Calidad en la Gestión Pública



INFORME DE RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN Octubre 2010 a Diciembre 2011 Componente Servicio Civil *Abril 2012*

**PRESENTACIÓN DE SÍNTESIS A LA
AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL
USAID**

Programa de Democracia, Calidad en la Gestión Pública Componente “Promoción del Servicio Civil”

Ficha del Informe de Autoevaluación

En la realización de todo el proceso de autoevaluación y de elaboración del Informe de Resultados del mismo han intervenido, en diferentes roles, las siguientes personas.

Equipo de consultores externos:

- Consultora nacional: Mónica Basualdo, con la colaboración de María José Galeano.
- Asesora: Emma Rotondo.

Comité de Autoevaluación:

- Por geAm: Carmen Romero, Mercedes Argaña, Alma Gamarra
- Por la SFP: Valeria Franco, María Liz Palacios, Lilian Araujo, Celia Báez y José María Santander.

Equipo geAm:

- Dirección Ejecutiva: Jorge Abbate
- Coordinación de Programa: Carmen Romero
- Coordinación de Componente: Mercedes Argaña
- Asistencia Técnica de Componente: Alma Gamarra
- Área de Comunicación: Natalia Ruiz Díaz, Adolf Sauer

Abril, 2012
Asunción, Paraguay

Programa de Democracia, Calidad en la Gestión Pública

Componente “Promoción del Servicio Civil”

1. Introducción

Esta primera autoevaluación del componente “Promoción del Servicio Civil”, forma parte de la puesta en marcha del Plan de Monitoreo, Evaluación y Sistematización (PMES) del Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública”. El objetivo del Programa es apoyar el fortalecimiento de la capacidad de gestión del gobierno para implementar políticas públicas y programas efectivos. El componente evaluado tiene como meta fortalecer a la SFP y a las instituciones públicas que participen del proyecto para que mejoren los sistemas de gestión de personas en la administración pública. El propósito principal que persigue la autoevaluación es conocer el desempeño en relación a tres elementos:

- (1) resultados previstos y logrados al corte temporal de la autoevaluación;
- (2) aprendizajes generados e identificación de buenas prácticas y
- (3) recomendaciones para mejorar la ejecución de la siguiente fase del componente.

Los resultados a lograr en el Componente “Promoción del Servicio Civil” en los tres años del proyecto son:

(i) Resultado 1. Mejora de los sistemas de gestión y Desarrollo de Personas. Instituciones beneficiarias mejoran su capacidad técnica, de articulación interna y de formalización o regularización de estructuras y procesos.

Para lograrlo se propone como objetivos comunes en todas las intervenciones:

- (a) Contribuir con el fortalecimiento de la capacidad técnica de los gestores del área de Gestión y Desarrollo de Personas;
- (b) Mejorar la gestión de los subsistemas de gestión de personas;
- (c) Promover la articulación y coordinación de las acciones de gestión de personas entre la Unidad a cargo y las otras Unidades;
- (d) Formalizar o regularizar aspectos normativo-reglamentarios.

En este marco, los principales productos esperados son:

- a) personas capacitadas;
- b) subsistemas de gestión de personas mejorados: proceso de planificación; organización del trabajo; gestión del empleo y/u otros; e
- c) iniciativas de comunicación institucionalizadas.

(ii) Resultado 2. Fortalecimiento institucional de la SFP, como agente normativo y administrativo de la función pública fortalecida en por lo menos tres funciones esenciales; y articulada con sociedad civil para promover una gestión colaborativa.

Al respecto, los productos esperados son:

- 1) Mecanismos de articulación con las Instituciones públicas para promover el adecuado funcionamiento de la función pública como sistema horizontal
 - a) aplicación de las políticas para replicabilidad, sistematizadas a través de publicaciones – guías, cuadernillos;
 - b) sistema de monitoreo diseñado y establecido; directivos y funcionarios capacitados para aplicación de políticas en por lo menos tres áreas esenciales de la SFP.

- c) Mecanismos de articulación con la sociedad civil, como espacios virtuales y presenciales para la difusión de las nuevas políticas –foros, ferias, simposios).

Como se observa, el Componente “Servicio Civil” se orienta a tres tipos de efectos que buscan la institucionalización del IGP y de las nuevas políticas de función pública promovidas por la SFP:

- (i) instalación de metodologías y procedimientos comunes en el sistema horizontal de la función pública;
- (ii) promoción de la aprobación de normativas internas para que se instituyan los cambios; y
- (iii) capacitación para fortalecer o mejorar las capacidades técnicas de los responsables de las Unidades de gestión y Desarrollo de Personas.

2. Enfoques y estrategias del programa y componente

El programa en su conjunto precisa que el enfoque general es el de gobernanza colaborativa. La colaboración requiere de la participación de los referentes del gobierno en todos los niveles, así como de las organizaciones de la sociedad civil para compartir información traer diversidad a las perspectivas para beneficio de la formulación de políticas, implementación y evaluación. Este proceso participativo es también fundamental para lograr consenso y legitimidad. Tres enfoques transversales son clave:

- **Gestión colaborativa:** promoción y participación intergubernamental, y con la sociedad civil, buenas prácticas de interacción, cultura de responsabilidad compartida entre la sociedad civil y el Estado para la institucionalización de los cambios.
- **Sostenibilidad:** desarrollo de la capacidad del funcionariado público; adopción de nuevas técnicas, procesos y normas en las instituciones públicas observando los factores del contexto técnicos y políticos, diferenciando los niveles de incidencia política (personal técnico y responsable político).
- **Género:** buenas prácticas de los mecanismos que favorecen la inclusión de género en el contexto institucional público.

Tanto el enfoque general del programa, los enfoques transversales y las estrategias forman parte del objetivo de la evaluación del componente “Promoción del Servicio Civil”.

3. Logros

Ver Gráficos 1 y 2 de resumen por tipo de resultados (pág. 9 y 10)

Con respecto al **Resultado 1** puede afirmarse, en función a la evidencia, que el desempeño ha sido alto, en particular atendiendo que de las 8 instituciones previstas, a la fecha, ya se ha trabajado con 6 de la administración central y una del nivel municipal. Al respecto, como resultados de la asistencia técnica han sido mejorados, en particular:

- los subsistemas de planificación de la gestión de personas,
- la organización del trabajo,
- la gestión del desarrollo y
- la organización y funcionamiento de las UGDP.

Sigue pendiente la necesidad de mejorar los subsistemas de gestión del rendimiento, gestión del empleo, gestión de la compensación y gestión de las relaciones humanas.

En cuanto a los productos desarrollados se ha identificado la evaluación positiva de:

- la realización del curso sobre Ciclo de Gestión de las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas (planificación ejecución, monitoreo y evaluación) y de los otros encuentros de socialización de las nuevas políticas de la SFP.

Igualmente, se ha valorado como útil:

- (a) el desarrollo de manuales de organización, procedimientos y descripciones de puestos;
- (b) el apoyo para desarrollar reorganizaciones de las UGDP;
- (c) el apoyo para llevar a cabo la planificación estratégica y operativa de las unidades;
- (d) la realización de nuevos programas como el Programa Estrella en la STP, al igual que el diseño de su Programa de Pasantías;
- (e) la elaboración del Plan de Capacitación Institucional previa detección de necesidades;
- (f) la redacción de normativas internas: reglamento interno, reglamento para sumarios; e implementación de evaluaciones de desempeño para otorgar gratificación ocasional.

Acerca del **Resultado 2** se ha podido identificar:

- (a) que el uso de la información disponible acerca del grado de desarrollo de los sistemas de gestión de personas en la función pública ha sido muy útil para priorizar las medidas a llevar cabo, tanto para las instituciones asistidas como para la SFP, como ente rector. Además, partir de una línea de base permite encarar el monitoreo y la evaluación de los avances;
- (b) la importancia para la SFP de poder llegar a las instituciones con ofertas de asistencia técnica “a medida” (intervenciones específicas en cada institución, plan de monitoreo particularizado), es decir, que permitan atender las necesidades específicas de las instituciones y en ese contexto, el papel positivo que juega la cooperación externa para ampliar la capacidad de cobertura de la SFP y responder, con flexibilidad, a los requerimientos de cada caso;
- (c) la importancia de fortalecer el concepto de la función pública como sistema horizontal que debería funcionar como una red colaborativa y para favorecer esto, la importancia de contar con metodologías, herramientas y procesos que puedan ser compartidos entre todas las UGDPs, de ahí la valoración positiva de la ayuda externa para elaborar nuevas herramientas de gestión;
- d) la relevancia de los espacios de puesta en común y aprendizaje (reuniones inter-equipo SFP-geAm-Semillas-MCS), la utilidad de los espacios de encuentro y promoción como la Feria Emañami y el Foro Virtual Consultivo, esta última en etapa incipiente de desarrollo;
- e) el valor, en cuanto a gestión del conocimiento y memoria institucional, de poder publicar materiales y llevar la memoria del proceso (informes de experiencias pilotos con las nuevas herramientas; informes de avance de las asistencias técnicas; apoyo para la edición de manuales y otros materiales, etc.).

Con respecto a los factores del contexto que afectan de manera favorable las estrategias de desarrollo de capacidades y de incidencia en políticas para el mejoramiento de la función pública, se ha identificado que la voluntad política de las autoridades, el tamaño y complejidad de las instituciones, la cantidad de remplazos de autoridades que sucedan y el grado de resistencia al cambio que presente el funcionariado, son factores de peso que pueden facilitar o entretener los procesos de cambio.

En particular, son fuerzas propulsoras el compromiso de las autoridades con las mejoras en curso; la generación de capacidad en el funcionariado y en la propia institución a través de la

formalización de los procesos (contar con manuales, procedimientos, reglamentos, etc.) y el reconocimiento de la SFP de las instituciones que aceptan ser evaluadas con el IGP y después llevar adelante iniciativas para mejorar la gestión. Como fuerzas restrictivas, fueron identificadas las siguientes: limitaciones de recursos, cultura organizacional resistente al cambio, ausencia de una base legal para la implementación del IGP, entre otros.

Estos factores acompañarán la implementación del componente hasta su finalización por lo que deben ser tomados en cuenta para minimizar los riesgos que suponen para el proceso de cambio impulsado por la SFP.

En función a lo expuesto previamente, se puede resumir que la función cumplida por los consultores de geAm, ha sido valorada como “un apoyo paralelo complementario” para el cambio organizacional y el desarrollo de nuevos procesos y herramientas de gestión. Es decir, potencian la capacidad de acción de las instituciones y permiten atender las cuestiones que ordinariamente no son posibles por saturación de actividades administrativas o ausencia de capacidad institucional. Esta consideración refuerza lo identificado en varias mediciones en base al IGP cuyos resultados señalan que una dificultad común en las instituciones es que su gente es absorbida en el día a día por las actividades de mantenimiento del sistema y que, en la mayoría de los casos, no se cuenta con personas que se encarguen de desarrollar nuevas maneras de trabajar. Esta valoración ha sido señalada tanto por la SFP como por las otras instituciones beneficiarias de la cooperación.

Tomar conciencia sobre la importancia de que las instituciones públicas puedan prever recursos para desarrollar o sostener estos equipos llevan adelante los cambios para transformar la gestión pública es de gran ayuda para elaborar, en consecuencia, planes de sostenibilidad. Además de continuar con las otras estrategias de sostenibilidad en curso: generación de capacidad al interior de las instituciones; promover la formalización de los procesos (a través de manuales, procedimientos, reglamentos, etc.) e impulsar actividades que promuevan el compromiso de los principales involucrados.

4. Aprendizaje y Buenas Prácticas

Gestión colaborativa

Participación e involucramiento de todos los actores en las actividades de mejoramiento

- Experiencia de evaluación del desempeño participativa (STP). Todos los Directores Generales formaron parte de la Comisión de Evaluación, junto con un representante del Sindicato. Además de la evaluación del superior inmediato se realizó una autoevaluación. Los Directores Generales evaluaron el desempeño del Ministro. Los resultados fueron socializados y actualmente se toman como criterio para toma de decisiones vinculadas a: capacitación, retiro voluntario, promoción, otorgamiento de gratificación ocasional, etc. Hoy día los funcionarios desean tener claramente definidas sus funciones y los objetivos que deben alcanzar porque ya están pendientes de la evaluación del primer semestre del año 2012.
- Taller de planificación desarrollado con un enfoque participativo (GC). Propició el involucramiento y el compromiso de los funcionarios.
- Restructuración institucional participativa (GC) y Municipalidad de Luque. A partir de la cooperación técnica se generó un estilo de trabajo en equipo, se comenzó a trabajar en forma colectiva. Lo que generó todo el proceso de desarrollo, donde se inició y se propició el cambio fue en la reorganización institucional para organizar mejor el trabajo de todos.

Cooperación intergubernamental e inter organizacional (sector público y OSC)

- Integración entre las instituciones asistidas, tendiente al desarrollo de una red de gestión (Curso sobre el Ciclo de Gestión; Simposios; Foros, Feria Emañamí).

- Cooperación efectiva, acompañamiento y monitoreo del procesos de asistencia técnica (Programa SFP-geAm-USAID por la flexibilidad con que se adecuan a los requerimientos del proceso).
- La experiencia de articulación de la SFP con las instituciones (SFP). Por ej. Genera el cambio de actitud. Disposición más abierta de las autoridades a lo vinculado a la GyDP, había instituciones en las cuales no se podía ingresar.
- Gestión participativa y colaborativa de dentro de la SFP permeó en la gestión de las demás instituciones a través de las cooperaciones (a través de talleres, encuentros, Institucionalización de la información).

Sostenibilidad

Experiencia de aplicación de herramientas de manera transparente y participativa

- La experiencia de Evaluación de desempeño a efectos de gratificación-STP/SFP. Transparente, objetiva, participativa, reflexiva, con dedicación de tiempo de los decisores, que logró reducir objeciones, con acompañamiento del sindicato.
- Transferencia del modelo de gestión, de gestión y desarrollo de personas, a la SICOM para las áreas de comunicación
- El esfuerzo por conectar el IGP con el MECIP, como aspecto de cambio cultural es importante. No es común una mirada integradora y sinérgica de esfuerzos (supone una valoración de lo bueno que tienen los esfuerzos/herramientas, etc.).

Flexibilidad y dinamismo del proyecto

- Se parte de la realidad de cada institución, no supone la aplicación de “enlatados” que no respondan a la necesidad específica de cada institución, el proyecto mostró flexibilidad en el diseño y desarrollo. El consultor asume un rol de colaborador y facilitador que no busca reemplazar la responsabilidad del funcionariado sino más bien potenciar la capacidad de acción de las personas y equipos.
- Talleres de análisis de estructura vs. disposiciones legales de la Municipalidad de Luque e identificar mejoras posibles.
- Diagnóstico y Plan de Capacitación del Ministerio del Interior y reglamentación.

Monitoreo y modalidad de trabajo

- La experiencia de monitoreo a las instituciones por parte de la SFP. Abre las puertas de la institución para profundizar el vínculo y mejorarlo, le da mayor fuerza a lo implementado o a la asistencia dada, permite un real aprendizaje, se visualiza a la entidad rectora como acompañando el proceso, etc.
- Implementación del IGP seguido de Plan de mejora y monitoreo de las medidas.

5. Desafíos

Como síntesis de los elementos a considerar para mejorar o prevenir ciertos aspectos del siguiente periodo de ejecución del proyecto se presenta un listado de medidas que han sido agrupadas en dos categorías, por un lado, (a) Desafíos con respecto a las instituciones públicas con las cuáles se trabaja; y por otro, (b) Desafíos con respecto a la gestión interna del proyecto.

(a) Desafíos con respecto al trabajo con las instituciones públicas

- Insistir en el aseguramiento del compromiso y la voluntad de las autoridades para institucionalizar las herramientas y estabilidad de los funcionarios involucrados en el proyecto (formalización de compromisos a través de acuerdos entre la institución beneficiaria y la SFP, contemplando en los mismos consecuencias claras ante incumplimientos).
- Sistematizar las buenas prácticas de manera a poder compartirlas con otras instituciones estatales y la sociedad civil.
- Promover que las instituciones beneficiarias desarrollen su “plan de sostenibilidad” para que los cambios que las instituciones necesitan llevar a cabo puedan seguir su curso después de que la cooperación externa finalice.

- Promover el desarrollo de incentivos y reconocimientos dirigidos a las instituciones que son medidas con el IGP y que llevan a cabo proyectos de mejora institucional.

(b) Desafíos con respecto a la gestión interna del proyecto:

- Una de las limitaciones o restricciones identificadas a la hora de realizar esta autoevaluación ha sido, por un lado, la escasa concordancia que tienen los instrumentos de planificación (Work Plan y Marco Lógico), con los de seguimiento y evaluación (Performance Monitoring Plan – PMP y el PMES), y por otro, que estos instrumentos no contemplan todos los matices de la ejecución debido a que se van definiendo objetivos y actividades específicos según avanza el proyecto. Por lo tanto, ha sido una ardua tarea encontrar el hilo conductor que dé sentido integral a todas las actividades encaradas. En consecuencia, es necesario contar con instrumentos que permitan monitorear, informar y evaluar los avances del proyecto con criterios comunes. Para atender esta necesidad se tendrá que unificar los criterios de planificación, con los de monitoreo y evaluación (Work Plan, Marco Lógico y PMP).
- Acordar internamente: (a) los criterios que deben ser reforzados para mejorar la relación entre los instrumentos de planificación, con los de monitoreo y evaluación; (b) después de esta experiencia de autoevaluación se ha identificado la necesidad de revisar algunos indicadores del PMP que suponen atribuciones que la Unidad Ejecutora no tienen para lograr determinado tipo de efectos de la cooperación técnica; (c) los formatos y usos comunicacionales que se la agencia considera necesarios para difundir los resultados del proyecto (intermedios y finales

Resultado 1 Mejora de los sistemas de gestión y desarrollo de personas
Instituciones beneficiarias mejoran su capacidad técnica, de articulación interna y de formalización o regularización de estructuras y procesos

Indicadores	Gabinete Civil	Secretaria Técnica de Planificación	Secretaría de la Función Pública	Ministerio de Justicia y Trabajo	Ministerio del Interior	Municipalidad de Luque
	Resultados, Productos					
Cantidad de Subsistemas mejorados: Proceso de planificación; organización del trabajo, gestión del desarrollo; gestión del empleo y comunicación institucionalizados.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de sistematización de la Asistencia Técnica Principales productos desarrollados en esta fase: <ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico (PE) Plan Operativo Anual (POA) Informe de la experiencia piloto del CUO – CPT Manual de la Organización y el Manual de Cargos Mapas de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de sistematización de la Asistencia Técnica Principales productos desarrollados en esta fase: <ul style="list-style-type: none"> Manual de Cargos y funciones Diseño del Programa de pasantías Diseño del Programa Estrella e informe de resultados de su implementación - Diseño e implementación de la evaluación de desempeño para asignación de gratificación ocasional. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento para la actualización del POA de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas. Apoyo Técnico para la evaluación de desempeño para otorgamiento de gratificaciones ocasionales. Apoyo Técnico para la implementación del MECIP Desarrollo de una experiencia piloto para la aplicación de la Guía de Planificación Estratégica del área (Guía PEA UG). 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de sistematización de la Asistencia Técnica Principales productos desarrollados en esta fase: <ul style="list-style-type: none"> Informe de resultados del proceso de detección de necesidades de capacitación Plan de Capacitación Diseño del POA de la Dirección de Talentos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de sistematización de la Asistencia Técnica Principales productos desarrollados en esta fase: <ul style="list-style-type: none"> Manual de Organización y Funciones Manual de Cargos de la Dirección General de RRHH Reglamento para Sumarios Dictamen jurídico relativo a las competencias de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Justicia y Trabajo y dependencias afines, tales como el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) y la Dirección General de Institutos Penales; Proyecto de reglamento interno para el Ministerio de Justicia y Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Avances de la Asistencia Técnica a la Municipalidad de Luque. Anexos: <ul style="list-style-type: none"> Manual de la Organización de la Intendencia Municipal Manual de Funciones - Intendencia Municipal de Luque Manual de Organización y Funciones - Junta Municipal de Luque
	Subsistemas mejorados con mayor puntaje en función al análisis comparativo de la medición 1 y 2 del IGP:	Subsistemas mejorados con mayor puntaje en función al análisis comparativo de la medición 1 y 2 del IGP:	Subsistemas mejorados con mayor puntaje en función al análisis comparativo de la medición 1 y 2 del IGP:	Actividades tendientes a mejorar los siguientes subsistemas:	Subsistemas mejorados con mayor puntaje en función al análisis comparativo de la medición 1 y 2 del IGP:	Subsistemas mejorados con mayor puntaje en función al análisis comparativo de la medición 1 y 2 del IGP:
Productos Personas capacitadas	Participación en curso sobre “Ciclo de Gestión de las UGDs” (3 personas). Participación en la Feria Emañaní.	Participación en curso sobre “Ciclo de Gestión de las UGDs” (8 personas). Participación en la Feria Emañaní.	Participación en curso sobre “Ciclo de Gestión de las UGDs” (5 personas). Participación en la Feria Emañaní.	Participación en curso sobre “Ciclo de Gestión de las UGDs” (4 personas). Participación en la Feria Emañaní.	Participación en curso sobre “Ciclo de Gestión de las UGDs” (3 personas). Participación en la Feria Emañaní.	

Grafico 1: Resultados por institución

Gestión Colaborativa Sostenibilidad Equidad de género (poner esto en modo vertical)	Resultado 2 Fortalecimiento institucional de la SFP como agente normativo y administrativo de la función pública en tres funciones esenciales; articulación con sociedad civil para promover una gestión colaborativa	
	Indicadores	Resultados, Productos. Como resultados en números al corte temporal de la autoevaluación se puede informar que:
	Nº de instituciones asistidas para mejorar su sistema de gestión y desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica a 6 instituciones del gobierno central y una a nivel municipal con las cuáles se ha trabajado para mejorar diferentes aspectos del sistema de gestión de personas utilizando para ello las nuevas herramientas generadas por la SFP.
	Medidas priorizadas en función a información del contexto institucional local	<ul style="list-style-type: none"> Análisis comparativo de los resultados de las 21 instituciones medidas con el IGP a marzo del 2010, esta información sirvió de base para identificar prioridades comunes en las instituciones públicas para, a su vez, priorizar las medidas que la SFP podría llevar a cabo para atenderlas (Ver Gráfico 7)
	Nº de instituciones asistidas para el plan de planificación y monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de 21 a través de la experiencia piloto del plan de monitoreo (gracias a la articulación con un proyecto financiado con recursos del BID se llegó a las 21, con recursos de geAm-USAID se financió el trabajo con 15)
	Nº de espacios de encuentro y articulación generados.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones formales de trabajo (15) con distintos actores (reuniones inter-equipo geAm-Semillas-MCS), con consultores, con funcionarios de la SFP). Sistematización y difusión del proceso de gestión del cambio promovido por la SFP. Colaboración y apoyo para llevar a cabo diversos encuentros para difundir aspectos de referidos a las nuevas políticas y al proceso de transformación de la función pública promovido por la SFP: <ul style="list-style-type: none"> III Simposio Internacional “Servicio público para la transformación del Estado”; Participación del Ciclo Transformación del Estado y Desarrollo a través de ponencias. Ponencia: “La gestión y el desarrollo de las personas para un servicio público de calidad”; Congreso XVI del CLAD en Paraguay y en particular la presentación de ponencias en este congreso que dieran cuenta del proceso paraguayo, cabe destacar las siguientes: (a) El Servicio Civil como Sistema Político, documento que sirve como referencia para comprender los desafíos que trae consigo la profesionalización del servicio civil; (b) “¿El servicio civil al servicio de quién?: intereses versus necesidades en la experiencia paraguaya”. Desarrollo del Foro Virtual Consultivo sobre políticas promovidas por la SFP. Desarrollo del curso sobre “Ciclo de Gestión en las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas en las instituciones del Poder Ejecutivo”, del mismo participaron 68 personas. Realización de la <i>Feria Emañami</i> para difundir información y propiciar el intercambio con referentes de las UDGP, del mismo participaron 131 personas.
	Nº de guías, instructivos publicados para apoyar la gestión	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de 2 nuevas herramientas: (1) Guía para la elaboración del Plan Estratégico de Unidades de Gestión PEA-UG; (2) Plan de Monitoreo.
	Nº de experiencias piloto para aplicar las nuevas experiencias;	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de 3 experiencias piloto de las nuevas políticas de Gestión y Desarrollo de Personas (CUO/CPT a nivel central y municipal; Manual de administración de la capacitación en las entidades públicas).
Resoluciones que formalizan aspectos importantes para institucionalización de las nuevas modalidades de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración para la redacción del texto de la resolución que aprueba el sistema integral de gestión 	

Grafico 2: Resultados logrados con la SFP