



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

servir
HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE



GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORAR PERFILES DE PUESTOS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos

Lima, julio de 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Página
I. MARCO GENERAL	
1.1 Objetivo de la Guía	2
1.2 Alcance de la Guía	2
1.3 Dirigido a	2
II. MARCO CONCEPTUAL	
2.1 ¿Qué es el Perfil del Puesto?	2
2.2 Importancia	2
2.3 Conceptos Principales	3-4
2.4 Flujograma de Elaboración del Perfil del Puesto	4
III. DESARROLLO METODOLÓGICO	
Paso 1: Identificar el puesto	5
Paso 2: Revisar información sobre el puesto	6
Paso 3: Elaborar la propuesta de misión, funciones y coordinaciones principales del puesto	6-8
Paso 4: Identificar las funciones esenciales del puesto	9-10
Paso 5: Validar la misión del puesto y definir habilidades	11-13
Paso 6: Establecer los requisitos del puesto	14
6.1: Requisitos de formación académica	14
6.2: Requisitos de conocimientos	14-15
6.3: Requisitos de experiencia	16
Paso 7: Consolidar información del puesto	17
Paso 8: Validar el perfil del puesto	17
IV. ANEXOS	
Anexo A) Matriz de Identificación, elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto (<i>Hoja de trabajo N° 1</i>)	19
Anexo B) Sugerencias y esquema de redacción de las funciones del puesto	20
Anexo C) Sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto	21
Anexo D) Tabla de puntuación de funciones	22
Anexo E) Lista referencial de verbos	23
Anexo F) Matriz de funciones esenciales, validación de la misión y definición de habilidades (<i>Hoja de trabajo N° 2</i>)	24
Anexo G) Diccionario de habilidades.	25-26
Anexo H) Matriz de Requisitos del Puesto (<i>Hoja de trabajo N° 3</i>)	27
Anexo I) Tabla de conocimientos ofimáticos e idiomas.	28
Anexo J) Formato de Perfil del Puesto (<i>Hoja de trabajo N° 4</i>).	29-30

I.) MARCO GENERAL

1.1 Objetivo de la Guía:

La presente guía es un documento auto instructivo para la elaboración de perfiles de puestos nuevos o actualización de los ya existentes, utilizando un método estructurado.

La presente guía metodológica no ha sido diseñada para establecer perfiles de puestos por competencias, sin embargo aquellas entidades que tienen definidas sus competencias podrán utilizarlas en el presente documento.

1.2 Alcance de la Guía:

La presente Guía metodológica está dirigida a las entidades públicas de:

- a) El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos.
- b) El Poder Legislativo.
- c) El Poder Judicial.
- d) Los Gobiernos Regionales.
- e) Los Gobiernos Locales.
- f) Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía.
- g) Las entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizarán en virtud de potestades administrativas y por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.

Sin embargo, en los casos de Entidades con regímenes especiales a que se refiere el segundo párrafo de la Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1023, dichos puestos se podrán añadir a sus Manuales de Perfiles de Puestos, conforme a los lineamientos de la Directiva de Formulación de Perfiles de Puestos y en el marco de sus leyes especiales.

1.3 Dirigido A:

La guía metodológica está dirigida a los gestores de recursos humanos, así como a las distintas unidades orgánicas de la Entidad que participen en la elaboración de los perfiles de puestos de sus respectivas unidades.

II.) MARCO CONCEPTUAL

2.1 ¿Qué es el Perfil del Puesto?:

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

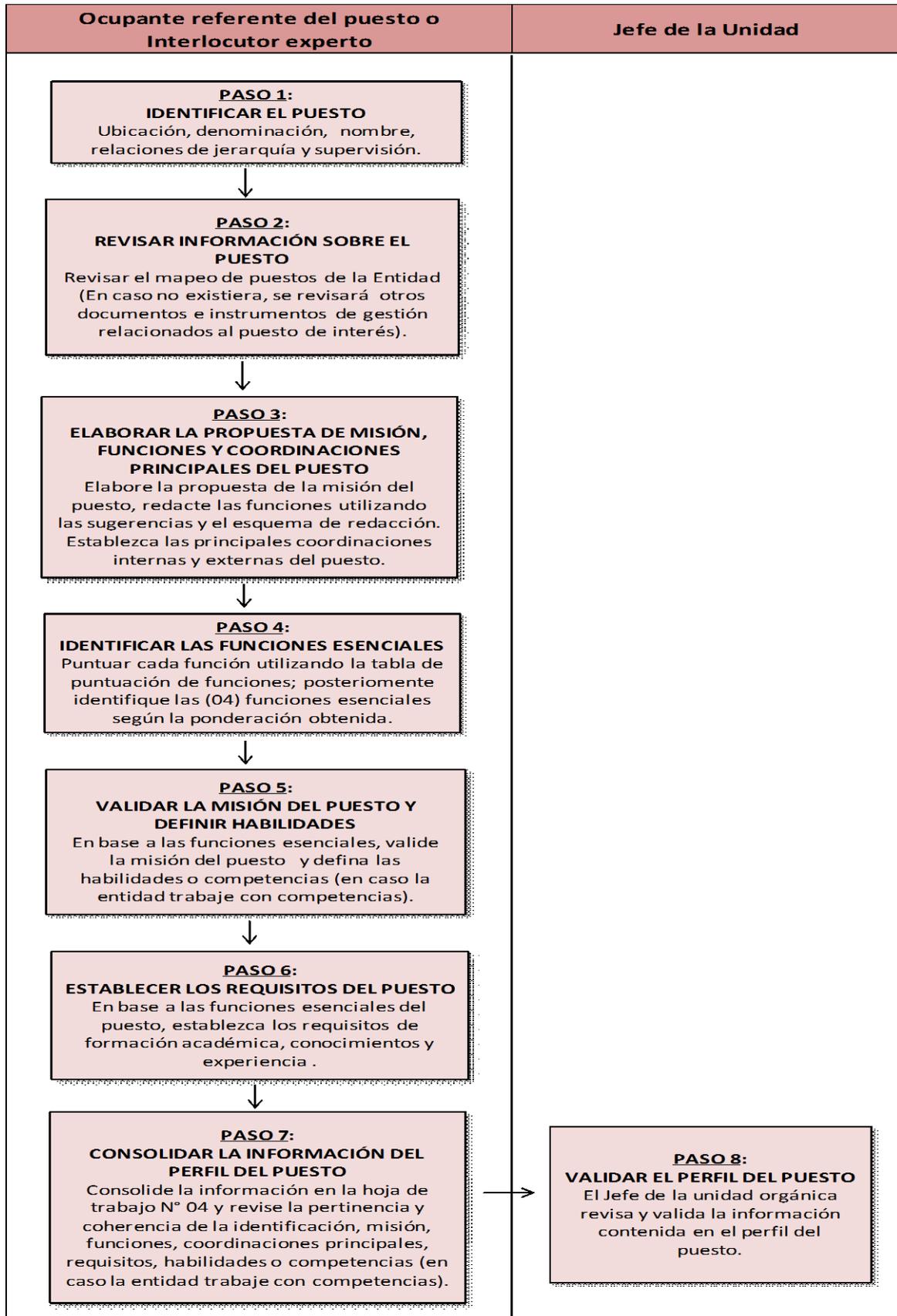
2.2 Importancia:

Los perfiles de puestos, como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido.

2.3 Conceptos Principales:

- **Puesto:** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.
- **Ocupante referente del puesto:** Persona(s) que se desempeña en el puesto y reúne la mayor experiencia y conocimientos de las funciones que se realizan.
- **Interlocutor experto del puesto:** Persona experta con sólido conocimiento técnico en el puesto o puestos similares, sea por su amplia experiencia y conocimientos en las funciones que se realizan, o por la experiencia adquirida en la supervisión, dirección o gestión de las funciones del puesto.
- **Misión del puesto:** Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o quienes afecta su labor (procesos, recursos), marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).
- **Función del puesto:** Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.
- **Funciones esenciales:** Las funciones esenciales son las que tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor, según la metodología se definen 04 (cuatro) funciones de acuerdo a los factores de valoración.
- **Tabla de Puntuación de Funciones:** Herramienta de apoyo que contiene tres factores: Frecuencia, Consecuencia de Error o no Ejecución y Complejidad de las Función. Su propósito es determinar los criterios de puntuación para obtener las 04 (cuatro) funciones esenciales del puesto.
- **Habilidades:** Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.
- **Competencias:** Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.
- **Matriz de Identificación y Elaboración de la Propuesta de la Misión, Funciones y Coordinaciones Principales del Puesto (Hoja de trabajo N° 01):** Matriz que contiene: identificación del puesto, propuesta de misión del puesto, funciones y coordinaciones principales del puesto.
- **Matriz de Funciones Esenciales, Validación de la Misión y definición de Habilidades (Hoja de trabajo N° 02):** Matriz donde se traslada las (04) funciones esenciales del puesto para su análisis y, en base a ello, se valida la misión del puesto y se revisa la pertinencia del nombre otorgado al puesto. Asimismo, en base a las funciones principales se definen las habilidades principales para el puesto.
- **Matriz de Requisitos del Puesto (Hoja de trabajo N° 03):** Matriz para determinar los requisitos de formación académica, conocimientos, experiencia, en base a la misión y las funciones del puesto.
- **Diccionario de Habilidades:** Documento de apoyo para seleccionar algunas habilidades requeridas para los puestos de trabajo.

2.5 Flujoograma de Elaboración de Perfiles de Puestos:



III.) DESARROLLO METODOLÓGICO

PASO 1: IDENTIFICAR EL PUESTO

¿Qué realizaremos?	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los datos de ubicación del puesto, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y de supervisión.
Materiales de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo N° 01 "Matriz de Identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto".

Desarrollo del Paso 1: Para efectos de desarrollar el presente paso, utilice la Hoja de Trabajo N° 01 (Anexo A) y registre la información solicitada en cada uno de los siguientes puntos:

- **Unidad Orgánica:** Indique el nombre de la unidad orgánica a la que pertenece el puesto, según Estructura Orgánica de la Entidad.
- **Denominación:** Indique la nomenclatura clasificada del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (en caso de contar con este instrumento) o en otros documentos que dieron origen al puesto.
- **Nombre del Puesto:** Indique la denominación que se le otorga en los instrumentos o documentos de gestión. En caso no exista un nombre, no registre información en este campo.
- **Dependencia Jerárquica Lineal:** Indique el nombre del puesto del jefe inmediato superior o del que ejerce autoridad formal sobre sus funciones; para ello puede acudir al MOF u otros documentos de apoyo.
- **Dependencia Jerárquica Funcional:** Indica, en caso exista, el nombre del puesto al que reporta funcionalmente pero que a su vez no ejerce línea de autoridad sobre él; para ello puede utilizar el actual MOF u otros documentos de apoyo.
- **Puestos que supervisa:** Se indica(n) el(los) puesto(s) que tiene bajo mando inmediato o de supervisión directa, o los que le son asignados de acuerdo al CAP o CPE, de contar con este instrumento de gestión.

Producto final esperado:

	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
	(Hoja de Trabajo N° 01)
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	Recursos Humanos
Denominación:	Especialista III
Nombre del puesto:	Asistente de Selección de Personal
Dependencia Jerárquica Lineal:	Jefe de Recursos Humanos
Dependencia Jerárquica Funcional:	-
Puestos que supervisa:	-

PASO 2: REVISAR INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO

Una vez identificado el puesto (en caso exista dentro de la estructura orgánica o sea un puesto nuevo), el punto de partida será la información del mapeo de puestos si la entidad cuenta con dicha herramienta y en caso de no contar con ella se deberá buscar y revisar a mayor profundidad los documentos e instrumentos de gestión relacionados al puesto de interés (ROF, MOF, Clasificador de cargos, Términos de referencia); ello debido a que nos brindará mayor conocimiento sobre su ubicación, funciones y requisitos establecidos que serán materia de revisión y/o actualización.

En tal sentido:

Mapeo de Puestos: Es un proceso que permite identificar la realidad actual de la gestión de los puestos de una entidad. Es decir, permite identificar las características de los puestos (funciones, régimen de contratación, jerarquía e ingresos), con el fin de recolectar información suficiente para tener un diagnóstico claro de la situación de los puestos en la entidad.

PASO 3: ELABORAR LA PROPUESTA DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

¿Qué realizaremos?

- Ubicar ocupante o interlocutor experto del puesto.
- Elaborar la propuesta de la misión del puesto.
- Redactar las funciones del puesto.
- Establecer las coordinaciones principales del puesto (internas y externas).

Materiales de trabajo

- Hoja de trabajo N° 01 " Matriz de Identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto".
- Sugerencias y esquema de redacción de las funciones.
- Lista referencial de verbos.

Desarrollo del Paso 3:

Para el desarrollo del presente paso debemos contar previamente con la Hoja de Trabajo N° 01: "Matriz de Identificación, elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto" (Anexo A); así como los documentos indicados en el Paso 2.

3.1 Ubicar Ocupante o Interlocutor Experto:

La información del perfil del puesto será realizada con el ocupante del puesto, y si fueran varios ocupantes del mismo puesto, se recomienda elaborarlo con el ocupante referente (el que tenga mayor conocimiento en el puesto por experiencia); en caso no hubiera ocupante, se realiza con interlocutores expertos, es decir aquellas personas que tuvieran amplia experiencia y sólido conocimiento técnico que le permite conocer a mayor profundidad las funciones que se realizan en el puesto. Se recomienda entre 1 a 2 personas como interlocutores expertos para la elaboración del perfil del puesto.

3.2 Redacción de la Propuesta de Misión:

La misión del puesto es la razón de ser del puesto o su finalidad. En esta sección, solamente elabore una propuesta sobre la misión del puesto; para ello, puede revisar el ROF, MOF u otros documentos de la entidad para deducirla.

3.3 Redacción de las Funciones:

Para redactar las funciones del puesto, debemos realizar las siguientes actividades:

- a) Transcribir en la Hoja de Trabajo N°1, las funciones identificadas en el Mapeo de Puestos, (en el caso las entidades no cuenten con esta herramienta, tomar las funciones de los instrumentos y documentos de gestión con que cuenta la Entidad :MOF, Términos de referencia, entre otros documentos similares) y, en caso contengan información adicional sobre coordinaciones principales, registrar dicha información en los recuadros de “coordinaciones principales” en la misma Hoja de Trabajo. La información registrada, servirá como base para las modificaciones o actualizaciones pertinentes.
- b) Realice las modificaciones o actualizaciones de las funciones de acuerdo a las sugerencias y esquema de redacción de las funciones del puesto (Anexo B); así como, de acuerdo a la lista referencial de verbos (Anexo E).

Ejemplo de redacción de la función del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Función: "Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante".

Verbo	Analizar
Objeto	Las hojas de vida de los postulantes
Resultado	para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.

3.4 Elaboración de las Coordinaciones Principales:

En esta sección, se busca conocer las comunicaciones principales que se tendrán que establecer con las unidades orgánicas internas o entidades externas para el desarrollo de las funciones del puesto.

- **Coordinaciones internas:** Indicar las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto.
- **Coordinaciones externas:** Indicar las principales organizaciones o instituciones externas a la Entidad con quienes frecuentemente establece coordinaciones para cumplir las funciones.

Desarrollo del PASO 3: ELABORAR LA PROPUESTA DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

servir HERRAMIENTA DEL PERU QUE CRECE

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
(Hoja de Trabajo N° 01)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica: Recursos Humanos

Denominación: Especialista III

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal

Dependencia Jerárquica Lineal: Jefe de Recursos Humanos

Dependencia Jerárquica Funcional: -

Puestos que supervisa: -

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Asistir a los procesos de selección de la organización en base a los requerimientos asociados.

III. FUNCIONES

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTAJACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Realizar convocatorias utilizando diversas fuentes de reclutamiento para ubicar candidatos que puedan cubrir los puestos vacantes de la Entidad.				
2	Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.				
3	Aplicar y calificar las pruebas de conocimientos a los postulantes para hallar el grado de dominio de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto.				
4	Llevar a cabo entrevistas estructuradas de selección de personal con la finalidad de recabar información de índole profesional y personal que permita hallar la compatibilidad del postulante con el perfil del puesto.				
5	Realizar evaluaciones psicológicas a los postulantes para asegurar un estado psicológico saludable que permita ejercer las funciones y requisitos del puesto.				
6	Verificar antecedentes laborales, policiales, penales u otros documentos requeridos por la Unidad Orgánica y/o Entidad para validar información y requisitos solicitados al postulante.				
7	Citar a los postulantes que aprueban cada etapa del proceso de selección de personal (análisis curricular, prueba de conocimientos, otros) y asegurar su participación en cada actividad de evaluación.				
8	Llevar el control y actualización de las herramientas de gestión de selección de personal (Control de requerimientos de personal, Directorio de Reclutamiento, Libro de Atención a Postulantes, Indicador de rotación de personal) para emitir informes e identificar oportunidades de mejora en la atracción de personal.				

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas
Todas las Unidades Orgánicas.

Coordinaciones externas
Ministerio de Trabajo, Universidades, Institutos, Empresas de reclutamiento en línea, Consultoras en Selección de Personal.

1ro Ubique Ocupante referente del puesto o Interlocutor(es) Experto.

2do Redacte la propuesta de Misión del puesto.

3ro Redacte las funciones del puesto de acuerdo a las Sugerencias y Esquema de Redacción (Anexo B).

4to Indique las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto (Coordinaciones internas); asimismo con las principales organizaciones e instituciones externas a la Entidad (Coordinaciones externas).

PASO 4: IDENTIFICAR LAS FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO

¿Qué realizaremos?

- Puntuar cada función de acuerdo a los criterios de la Tabla de Puntuación (Frecuencia (F), Consecuencia de error o no aplicación (CE), complejidad (COM).
- Calcular el puntaje total de cada función de acuerdo a la fórmula definida en la metodología.
- Identificar las 4 funciones con mayor ponderación (funciones esenciales).

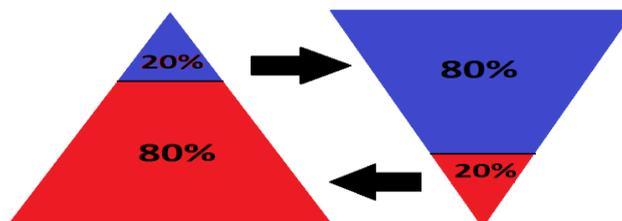
Materiales de trabajo

- Hoja de trabajo N° 01 "Matriz de Identificación y elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto".
- Tabla de Puntuación de Funciones.
- Teorema de Pareto aplicado a la elaboración de perfiles de puestos.

La presente metodología tiene su base en el **"Teorema de Pareto"**, el cual nos permitirá obtener las funciones esenciales del puesto (**las 04 funciones con mayor puntuación y que agregan mayor valor a los resultados del puesto**). Para obtener las funciones esenciales, utilizaremos la Tabla de Puntuación de Funciones (Anexo D), la cual contiene (03) factores de evaluación con su respectivo concepto y preguntas relacionadas a cada factor; así como la fórmula definida para puntuar los factores y puntaje total por cada función.

EL TEOREMA DE PARETO

"El 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas restantes genera apenas un 20% de los resultados"



Por tanto, el Teorema de Pareto aplicado a los puestos de trabajo radica en que el 80% de los resultados del puesto se generan por el 20% de las acciones principales; vale decir, "Las funciones esenciales".



Desarrollo del Paso 4: “Identificar las Funciones Esenciales del Puesto”

1ro Puntuar cada una de las funciones de acuerdo a los factores y los grados que existen en la “Tabla de Puntuación de funciones” (Anexo D); luego obtener el puntaje total en base a la fórmula definida en la metodología.

servir
SERVICIO NACIONAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO
(Hoja de Trabajo N° 01)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica: Recursos Humanos
 Denominación: Especialista III
 Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal
 Dependencia Jerárquica Lineal: Jefe de Recursos Humanos
 Dependencia Jerárquica Funcional: -
 Puestos que supervisa: -

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

Asistir a los procesos de selección de la organización en base a los requerimientos asociados.

III. FUNCIONES

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTAJE DE FUNCIONES Pje. Total = (CE X COM) + F			
		F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Realizar convocatorias utilizando diversas fuentes de reclutamiento para ubicar candidatos que puedan cubrir los puestos vacantes de la Entidad.	4	4	3	16
2	Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.	5	4	3	17
3	Aplicar y calificar las pruebas de conocimientos a los postulantes para hallar el grado de dominio de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto.	4	4	2	12
4	Llevar a cabo entrevistas estructuradas de selección de personal con la finalidad de recabar información de índole profesional y personal que permita hallar la compatibilidad del postulante con el perfil del puesto.	5	4	4	21
5	Realizar evaluaciones psicológicas a los postulantes para asegurar un estado psicológico saludable que permita ejercer las funciones y requisitos del puesto.	4	4	5	24
6	Verificar antecedentes laborales, policiales, penales u otros documentos requeridas por la Unidad Orgánica y/o Entidad para validar información y requisitos solicitados al postulante.	4	3	3	13
7	Citar a los postulantes que aprueban cada etapa del proceso de selección de personal (análisis curricular, prueba de conocimientos, otros) y asegurar su participación en cada actividad de evaluación.	5	4	2	13
8	Llevar el control y actualización de las herramientas de gestión de selección de personal (Control de requerimientos de personal, Directorio de Reclutamiento, Libro de Atención a Postulantes, Indicador de rotación de personal) para emitir informes e identificar oportunidades de mejora en la atracción de personal.	5	2	3	11

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas
Todas las Unidades Orgánicas.

Coordinaciones externas
Ministerio de Trabajo, Universidades, Institutos, Empresas de reclutamiento en línea, Consultoras en Selección de Personal.

2do Identificar las 4 funciones con mayor ponderación, siendo éstas las funciones esenciales del puesto.

PASO 5: VALIDAR LA MISIÓN DEL PUESTO Y DEFINIR LAS HABILIDADES

<p>¿Qué realizaremos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la propuesta de redacción de Misión del Puesto y redactarla en base a las sugerencias y el esquema de redacción de la misión del puesto. Validar la misión del puesto. En caso amerite, nombrar o renombrar el puesto en base a la misión validada. Definir entre (03) ó (04) habilidades principales para el puesto en base a las funciones esenciales.
<p>Materiales de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de trabajo N° 02 "Matriz de funciones esenciales, validación de la misión del puesto y definición de habilidades". Sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto. Diccionario de habilidades.

5.1 Validación de la misión del puesto:

La misión del puesto es la razón de ser del puesto o su finalidad, a continuación se detallan las acciones necesarias para validar la misión del puesto:

- a) Traslade las cuatro (4) funciones esenciales y la propuesta de misión en la Hoja de Trabajo N° 02: "Matriz de Funciones Esenciales, Validación de la Misión y definición de Habilidades" (Anexo F).
- b) Revise la propuesta de la misión del puesto y redacte la misión en base a las sugerencias y el esquema de redacción de la misión del puesto (Anexo C).

La redacción de la misión del puesto debe contener ¿Qué se hace?, a ¿Qué o a Quienes Impacta su labor? (procesos, recursos, otros), marco general de actuación y, finalmente, ¿Para Qué se realiza? (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).

Ejemplo de redacción de la misión del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Misión: "Atender los requerimientos de personal de las unidades orgánicas para dotar de personal calificado a la Entidad".

Verbo	Atender
Objeto	los requerimientos de personal de las unidades orgánicas
Marco general de actuación	de acuerdo al procedimiento de selección de personal
Resultado	para dotar de personal calificado a la Entidad.

- c) Valide la Misión del Puesto de acuerdo a los siguientes criterios:
 - Cumplimiento de las sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto (Anexo C).
 - Coherencia de la misión con las funciones esenciales del puesto.
 - Coherencia de la misión con las funciones generales de la unidad orgánica (ROF).

Desarrollo de la validación de la misión del puesto:

1ro. Traslade las 4 funciones esenciales y la propuesta de la misión del puesto a la Hoja de Trabajo N°02 “Matriz de funciones esenciales, validación de la misión y definición de habilidades”.



MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N° 02)

Unidad Orgánica: Recursos Humanos

Denominación: Especialista III

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal

Dependencia Jerárquica Lineal: Jefe de Recursos Humanos

Dependencia Jerárquica Funcional: -

Puestos que supervisa: -

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Realizar convocatorias utilizando diversas fuentes de reclutamiento para ubicar candidatos que puedan cubrir los puestos vacantes de la Entidad.	Asistir a los procesos de selección de la organización en base a los requerimientos asociados.	Atender los requerimientos de personal de las unidades orgánicas para dotar de personal calificado a la Entidad.	
2	Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.			
3	Llevar a cabo entrevistas estructuradas de selección de personal con la finalidad de recabar información de índole profesional y personal que permita hallar la compatibilidad del postulante con el perfil del puesto.			
4	Realizar evaluaciones psicológicas a los postulantes para asegurar un estado psicológico saludable que permita ejercer las funciones y requisitos del puesto.			

2do Revise la propuesta de misión del puesto y redacte la misión en base a las sugerencias y el esquema de redacción de la misión del puesto (Anexo C).

3ro Valide la misión en base a:

- Sugerencias y esquema de redacción de la misión.
- Funciones esenciales.
- Funciones generales de la unidad orgánica.

Nota: Al finalizar la validación de la misión, revise el nombre del puesto y, en caso éste no se relacione con su misión, proceda a modificarlo. Recuerde que el nombre del puesto debe guardar relación con su Misión.

5.2 Definición de habilidades

Para la definición de las habilidades del puesto debemos realizar las siguientes actividades:

- a) Ubicar el Diccionario de Habilidades (Anexo G) como medio de consulta para identificar las habilidades principales del puesto. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de habilidades. En caso la entidad tuviera un diccionario de habilidades de mayor contenido, podrá utilizarlo.
- b) Ubíquese en el recuadro de Habilidades de la Hoja de Trabajo N° 02 y analice las funciones esenciales y la misión del puesto validada; pregúntese ¿Que habilidades son requeridas para realizar eficientemente las funciones esenciales?.
- c) Establezca entre (03) tres y (04) cuatro habilidades principales para el puesto.

Nota: En caso la entidad trabaje con competencias podrá utilizarlas en lugar de las habilidades.



MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N° 02)

Unidad Orgánica: Recursos Humanos

Denominación: Especialista III

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal

Dependencia Jerárquica Lineal: Jefe de Recursos Humanos

Dependencia Jerárquica Funcional: -

Puestos que supervisa: -

Nº	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES
1	Realizar convocatorias utilizando diversas fuentes de reclutamiento para ubicar candidatos que puedan cubrir los puestos vacantes de la Entidad.	Asistir a los procesos de selección de la organización en base a los requerimientos asociados.	Atender los requerimientos de personal de la unidades orgánicas para dotar de personal calificado a la Entidad.	Atención, Análisis, Empatía, Comunicación Oral.
2	Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.			
3	Llevar a cabo entrevistas estructuradas de selección de personal con la finalidad de recabar información de índole profesional y personal que permita hallar la compatibilidad del postulante con el perfil del puesto.			
4	Realizar evaluaciones psicológicas a los postulantes para asegurar un estado psicológico saludable que permita ejercer las funciones y requisitos del puesto.			

- a) Ubique el diccionario de habilidades (Anexo G).
- b) Analice las funciones esenciales y la misión validada del puesto.
- c) Establezca entre (03) ó (04) habilidades principales.

PASO 6: ESTABLECER LOS REQUISITOS DEL PUESTO

¿Qué realizaremos?

- Establecer los requisitos de formación académica, conocimientos y experiencia para el puesto.

Materiales de trabajo

- Hoja de trabajo N° 03 "Matriz de Requisitos del Puesto".
- Tabla referencial de conocimientos ofimáticos e idiomas.
- Relación de Sistemas Administrativos del Estado.

6.1 Requisitos de Formación Académica

Para establecer los requisitos de formación académica, revise la misión y las funciones esenciales del puesto; posteriormente en base a ello establezca los siguientes requisitos:

- **Formación académica:** Estudios secundarios, estudios técnicos a nivel básico o superior (No universitarios), estudios universitarios; asimismo indique si se requiere estudios completos.
- **Grados(s)/Situación(es) académica(s) y estudios requeridos:** Considere egresado o bachiller o titulado en algunos estudios; asimismo indique si se requiere el grado de magister o doctor en alguna especialidad, considerando para ello si debe ser egresado o titulado como magister o doctor.
- **Colegiatura:** Indicar si el puesto requiere colegiatura y habilitación profesional.

REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA		
A.) Formación Académica		
	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="text"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> Bachiller	Psicología	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="text"/>
C.) ¿Se requiere Colegiatura?		
<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
¿Requiere habilitación profesional?		
<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	

6.2 Requisitos de Conocimientos

Los conocimientos que se describan, **deben validarse con certificación, prueba técnica, entrevista o algún otro mecanismo que evidencie el cumplimiento del requisito de conocimientos**; ello es importante asegurar la idoneidad de los candidatos en los procesos de selección de personal.

Para desarrollar este paso, revise la misión y las funciones esenciales del puesto y establezca los siguientes requisitos de conocimientos en la Hoja de Trabajo N° 03 (Anexo H):

- **Conocimientos Técnicos:** Identifique los conocimientos técnicos específicos para el puesto, sean en temas relacionados a la administración pública (Sistemas Administrativos

establecidos en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus modificatorias) o temas generales relacionados a la gestión privada y/o pública.

Nota: Los Sistemas Administrativos del Estado tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso; éstos son:

1. Gestión de Recursos Humanos
2. Abastecimiento
3. Presupuesto Público
4. Tesorería
5. Endeudamiento Público
6. Contabilidad
7. Inversión Pública
8. Planeamiento Estratégico
9. Defensa Judicial del Estado
10. Control
11. Modernización de la gestión pública

- **Cursos y/o Programas de Especialización:** Establezca los cursos o diplomados que se requieren para ocupar el puesto; los mismos que deben contar con la certificación o sustento documental respectivo. Cabe indicar que cada curso de especialización debe tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.
- **Conocimientos Ofimáticos:** Identifique el nivel de dominio del Word, Excel y Power Point; así como otros paquetes informáticos que pudieran ser necesarios para el puesto. Para ello ubique la Tabla de Conocimientos de Ofimática y de Idiomas (Anexo I) como medio de apoyo para identificar los conocimientos ofimáticos. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de los referidos conocimientos. En caso la entidad tuviera una tabla de mayor contenido, podrá utilizarlo.
- **Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos:** Establezca si es necesario conocer algún idioma y/o dialecto; asimismo mencionar el nivel de dominio. Para ello ubique la Tabla de Conocimientos de Ofimática y de Idiomas (Anexo I) como medio de consulta para identificar los conocimientos de idiomas y/o dialectos. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de los referidos conocimientos. En caso la entidad tuviera una tabla de mayor contenido, podrá utilizarlo.

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria) :

Técnicas de evaluación psicológica, Técnicas de entrevistas de selección de personal.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Curso de especialización en Selección de Personal o Entrevistas de Selección de Personal.

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
Powerpoint			X	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				

6.3 Requisitos de Experiencia

Proceda a revisar la misión y funciones esenciales del puesto y, en base al análisis, establezca los requisitos de experiencia general y específica que se detalla a continuación:

Experiencia general:

- Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que se necesita, ya sea en el sector público y/o privado.

Nota: Se tomará en cuenta las prácticas profesionales como experiencia, mas no se considera las prácticas pre-profesionales.

Experiencia específica:

- Señale únicamente la experiencia en el nivel mínimo requerido para el puesto; sea como Practicante Profesional, Auxiliar o Asistente, Analista o Especialista, Supervisor o Coordinador, Jefe de área o departamento, Gerente o Director.
- En base a la parte A, indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea la experiencia en un puesto idéntico y/o en puestos con funciones equivalentes. Cabe indicar, que la experiencia en funciones equivalentes son aquellas que son equiparables en las funciones que se desarrollan en el puesto; sean por similitud de la función, responsabilidad en personal, entre otros aspectos equivalentes.
- En base a la parte B sobre experiencia en el puesto, indique si parte de esa experiencia es necesaria que sea haya desarrollado en el sector público o privado.

Nota: En caso de requerir complementar alguna información en el requisito de experiencia, tales como: experiencia preferente en departamentos del norte o sur, zonas rurales, entre otros; puede registrarla al final del cuadro respectivo sobre requisitos de experiencia.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

6 años de experiencia general.

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o Dpto
 Gerente o Director

B.) Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto**; ya sea en el sector público o privado:

2 años de experiencia como asistente y/o auxiliar de selección de personal y/o en puestos con funciones equivalentes.

C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte B**), marque si es o no necesario contar con experiencia en el **Sector Público**:

SÍ, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público
 NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.

* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

1 año de experiencia en el sector público en puestos idénticos y/o puestos con funciones equivalentes.

* Mencione otros aspectos complementarios sobre la experiencia; en caso existiera alguna anotación adicional para el puesto.

PASO 7: CONSOLIDAR LA INFORMACIÓN DEL PUESTO

Consolide toda la información obtenida durante la elaboración del perfil del puesto en la Hoja de Trabajo N° 04 “**Formato de Perfil del Puesto**” (Anexo J) y revise la pertinencia y congruencia de todo el perfil del puesto elaborado; para ello revise los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación correcta del puesto (ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y de supervisión).
- ✓ Coherencia de la misión del puesto con las funciones establecidas para el puesto, el ROF de la unidad orgánica, las sugerencias y el esquema de redacción de la misión.
- ✓ Alineamiento de las funciones del puesto con el ROF de la unidad orgánica, las sugerencias y el esquema de redacción de funciones.
- ✓ Descripción pertinente de las coordinaciones internas y externas que se realizan en el puesto.
- ✓ La formación académica sea un requisito necesario para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- ✓ Los conocimientos del puesto sea un requisito necesario para desarrollar todas las funciones del puesto.
- ✓ La experiencia para el puesto sea coherente para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- ✓ Las (03) ó (04) habilidades principales del puesto sean idóneas para desarrollar las funciones del puesto.

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
Hoja de Trabajo N° 04	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Organizativa:	_____
Denominación:	_____
Nombre del puesto:	_____
Dependencia jerárquica funcional:	_____
Dependencia jerárquica funcional:	_____
Puestos que supervisa:	_____
MISIÓN DEL PUESTO	

FUNCIONES DEL PUESTO	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
7.	_____
8.	_____
COORDINACIONES PRINCIPALES	



ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
A) Normativa organizativa	
B) Estructura organizativa y relaciones jerárquicas para el puesto	
C) Esquema de redacción de la misión y funciones	
D) Esquema de redacción de las funciones	
E) Esquema de redacción de las coordinaciones principales	
F) Esquema de redacción de las sugerencias	
G) Esquema de redacción de las habilidades principales	
H) Esquema de redacción de las habilidades secundarias	
I) Esquema de redacción de las habilidades terciarias	
J) Esquema de redacción de las habilidades cuaternarias	
K) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
L) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
M) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
N) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
O) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
P) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
Q) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
R) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
S) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
T) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
U) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
V) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
W) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
X) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
Y) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	
Z) Esquema de redacción de las habilidades quaternarias	

PASO 8: VALIDAR EL PERFIL DEL PUESTO

Finalmente, el trabajo de elaboración del perfil del puesto requiere la **Validación del Jefe inmediato** o quien haga sus veces.



ANEXOS

Página

Anexo A) Matriz de Identificación, elaboración de la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales del puesto (<i>Hoja de trabajo N° 1</i>)	19
Anexo B) Sugerencias y esquema de redacción de las funciones del puesto	20
Anexo C) Sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto	21
Anexo D) Tabla de puntuación de funciones	22
Anexo E) Lista referencial de verbos	23
Anexo F) Matriz de funciones esenciales, validación de la misión y definición de habilidades (<i>Hoja de trabajo N° 2</i>)	24
Anexo G) Diccionario de habilidades.	25-26
Anexo H) Matriz de Requisitos del Puesto (<i>Hoja de trabajo N° 3</i>)	27
Anexo I) Tabla de conocimientos ofimáticos e idiomas.	28
Anexo J) Formato de Perfil del Puesto (<i>Hoja de trabajo N° 4</i>).	29-30

Anexo A



MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 01)

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica: _____

Denominación: _____

Nombre del puesto: _____

Dependencia Jerárquica Lineal: _____

Dependencia Jerárquica Funcional: _____

Puestos que supervisa: _____

II. PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

III. FUNCIONES

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	PJE TOTAL = (CE X COM) + F

IV. COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Coordinaciones externas

Anexo B: Sugerencias y esquema de redacción de las funciones del puesto

Sugerencias para la redacción:

- Denoten importancia
- Sean concretas y entendibles.
- Denoten límites de responsabilidad o actuación.
- Mensurables o que se pueda desprender un resultado.
- No emplear demasiadas palabras técnicas.
- Enfocarse en el puesto y no en la persona.
- Los verbos usados deben reflejar conducta observable.
- No utilizar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que denoten compromiso (*ejemplo: adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares*).

Esquema de redacción de las funciones del puesto:

Para uniformizar la secuencia de la información contenida en la descripción de las funciones, se establece el siguiente esquema de redacción:

VERBO(S)	OBJETO	RESULTADO
Indica la acción a desarrollar	Indica sobre qué afectará el verbo o la acción.	Indica el para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función.
Redactar el verbo en modo infinitivo (ar,er,ir) (Planificar, atender, asistir, evaluar, otros)	Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros.	Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuestos, entre otros.

Ejemplo de redacción de la función del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Función: "Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante".

Verbo	Analizar
Objeto	Las hojas de vida de los postulantes
Resultado	para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.

Anexo C: Sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto

Sugerencias para la redacción:

- Enfocarse en las funciones esenciales del puesto.
- Tenga utilidad para colocar un nombre al puesto.
- Tenga correspondencia con las funciones generales de la unidad orgánica.
- Sea concreto y entendible.
- No utilizar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que denoten compromiso (*ejemplo: adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares*).

Esquema de redacción de la misión del puesto:

VERBO(S)	OBJETO	MARCO GENERAL DE ACTUACIÓN	RESULTADO
Indica la acción a desarrollar	Indica sobre qué afectará el verbo o la acción.	Indica el marco general de actuación del puesto.	Indica el para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función.
Redactar el verbo en modo infinitivo (ar,er,ir) (Planificar, atender, asistir, evaluar, otros)	Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros.	Planes, procedimientos, procesos, entre otros.	Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuestos, entre otros.

Ejemplo de redacción de la misión del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Misión: "Atender los requerimientos de personal de las unidades orgánicas de acuerdo al procedimiento de selección de personal para dotar de servidores públicos calificados a la Entidad".

Verbo	Atender
Objeto	los requerimientos de personal de las unidades orgánicas
Marco general de actuación:	de acuerdo al procedimiento de selección de personal
Resultado	para dotar de servidores públicos calificados a la Entidad.

Anexo D:



TABLA DE PUNTUACIÓN DE FUNCIONES

Los factores y escala de puntaje que se presentan a continuación, sirven para puntuar cada una de las funciones del puesto y obtener las **FUNCIONES ESENCIALES**; las mismas que son aquellas 4 con mayor puntaje.

FACTORES	Abreviación	Preguntas relacionadas
Frecuencia Frecuencia o regularidad con que se realiza la función.	F	¿Con que frecuencia se realizan las funciones?, ¿Comúnmente, cada cuánto tiempo se realiza dicha función?
Consecuencia de Error o no aplicación de la función Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función.	CE	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer error o no ejecutar la función?, ¿Cuál es el grado de impacto en la organización?, ¿El error repercute a toda la organización, a las áreas, a puestos o a uno mismo?.
Complejidad de la Función Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función	COM	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

$$\text{PJE TOTAL} = (\text{CE} \times \text{COM}) + \text{F}$$

FACTORES			
GRADOS	Frecuencia (F)	Consecuencia de Error o no aplicación (CE)	Complejidad (COM)
5	Todos los días (Diario)	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
4	Al menos una vez por semana (Semanal)	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
3	Al menos una vez cada quince días (Quincenal)	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
2	Al menos una vez al mes (Mensual)	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
1	Otros (Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en resultados o actividades.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.

Anexo E:



LISTA REFERENCIAL DE VERBOS

1 Actualizar	33 Citar	65 Deducir	97 Elaborar	129 Hacer	161 Narrar	193 Representar
2 Adaptar	34 Clasificar	66 Defender	98 Elegir	130 Hallar	162 Nombrar	194 Reproducir
3 Adecuar	35 Colaborar	67 Definir	99 Emitir	131 Identificar	163 Nominar	195 Resolver
4 Administrar	36 Colocar	68 Demostrar	100 Emplear	132 Ilustrar	164 Observar	196 Restablecer
5 Adoptar	37 Combinar	69 Derivar	101 Encontrar	133 Implantar	165 Obtener	197 Restar
6 Adquirir	38 Comentar	70 Desarmar	102 Ensayar	134 Indicar	166 Operar	198 Resumir
7 Agrupar	39 Comparar	71 Desarrollar	103 Enseñar	135 Inducir	167 Opinar	199 Reunir
8 Almacenar	40 Compilar	72 Descomponer	104 Entrevistar	136 Inferir	168 Ordenar	200 Revisar
9 Analizar	41 Completar	73 Describir	105 Enumerar	137 Informar	169 Organizar	201 Rotular
10 Anotar	42 Componer	74 Desglosar	106 Enunciar	138 Iniciar	170 Planificar	202 Sancionar
11 Aplicar	43 Comprobar	75 Designar	107 Esbozar	139 Inspeccionar	171 Practicar	203 Seguir
12 Apoyar	44 Comunicar	76 Detectar	108 Escoger	140 Instalar	172 Precisar	204 Seleccionar
13 Aprobar	45 Condensar	77 Determinar	109 Escribir	141 Instituir	173 Predecir	205 Señalar
14 Argumentar	46 Conducir	78 Diagnosticar	110 Especificar	142 Instruir	174 Preparar	206 Separar
15 Armar	47 Confeccionar	79 Diagramar	111 Establecer	143 Instrumentar	175 Probar	207 Sintetizar
16 Articular	48 Confirmar	80 Dibujar	112 Estandarizar	144 Integrar	176 Programar	208 Sumar
17 Asegurar	49 Consolidar	81 Dictaminar	113 Estimar	145 Interpolare	177 Pronunciar	209 Sustituir
18 Asesorar	50 Constatar	82 Dictar	114 Estructurar	146 Interpretar	178 Proponer	210 Tabular
19 Asignar	51 Constituir	83 Diferenciar	115 Estudiar	147 Intervenir	179 Razonar	211 Traducir
20 Asistir	52 Construir	84 Difundir	116 Evaluar	148 Inventariar	180 Reafirmar	212 Transferir
21 Asociar	53 Consultar	85 Dirigir	117 Evitar	149 Investigar	181 Realizar	213 Transformar
22 Atender	54 Contabilizar	86 Discriminar	118 Examinar	150 Jerarquizar	182 Reconocer	214 Transmitir
23 Auditar	55 Contrastar	87 Discutir	119 Expedir	151 Justificar	183 Reconstruir	215 Trasladar
24 Autorizar	56 Contribuir	88 Diseñar	120 Experimentar	152 Juzgar	184 Recopilar	216 Ubicar
25 Bosquejar	57 Controlar	89 Distinguir	121 Explicar	153 Leer	185 Recordar	217 Usar
26 Calcular	58 Convertir	90 Distribuir	122 Exponer	154 Listar	186 Recortar	218 Utilizar
27 Calificar	59 Coordinar	91 Dividir	123 Expresar	155 Localizar	187 Redactar	219 Validar
28 Cambiar	60 Copiar	92 Divulgar	124 Extrapolar	156 Medir	188 Reducir	220 Valorar
29 Capacitar	61 Crear	93 Documentar	125 Fabricar	157 Memorizar	189 Reestructurar	221 Verificar
30 Caracterizar	62 Criticar	94 Efectuar	126 Facilitar	158 Modificar	190 Registrar	
31 Catalogar	63 Dar	95 Ejecutar	127 Formular	159 Mostrar	191 Relacionar	
32 Categorizar	64 Debatir	96 Ejercitar	128 Gestionar	160 Multiplicar	192 Relatar	

Anexo F:



MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES, VALIDACIÓN DE LA MISIÓN Y DEFINICIÓN DE HABILIDADES

(Hoja de Trabajo N° 02)

Unidad Orgánica:

Denominación:

Nombre del puesto:

Dependencia Jerárquica Lineal:

Dependencia Jerárquica Funcional:

Puestos que supervisa:

N°	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	PROPUESTA DE LA MISIÓN DEL PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO	HABILIDADES

Anexo G:



DICCIONARIO DE HABILIDADES

Son cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales o son adquiridas por la práctica constante, permitiéndole realizar con cierto éxito una determinada actividad.

HABILIDAD	CONCEPTO
Adaptabilidad	Es la capacidad para enfrentarse con versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
Análisis	Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, situaciones o procesos complejos en sus partes componentes, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas. Implica ser capaz de comparar, relacionar y priorizar las partes identificadas, estableciendo series temporales, secuencias causales y tendencias relevantes.
Atención	Es el esfuerzo de enfocarse en determinado estímulo. Una buena atención se caracteriza por su intensidad y por la resistencia a desviarla hacia otros estímulos no relevantes.
Comprensión lectora	Facilidad para comprensión, uso y reflexión de los textos; apoyándose en el uso de técnicas de adquisición, codificación y recuperación de información (subrayado, notas memoria, mapas conceptuales, otros).
Control	Facilidad para determinar lo que se está llevando a cabo, en su cumplimiento, avance e impacto, con el propósito de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.
Creatividad / Innovación	Inventiva, originalidad, imaginación constructiva que permite generar nuevas ideas o conceptos que producen soluciones o transformaciones originales.
Memoria	Facultad que le permite al ser humano retener y recordar hechos pasados con facilidad; ya sea a nivel visual, auditiva, olfativa, otros sentidos.
Organización de información	Agrupar y ordenar información, conocimientos o conceptos dándole un orden lógico que facilite la consulta, la mejora y la auditoría.
Planificación	Facilidad para establecer sistemáticamente actividades de coordinación de esfuerzos y recursos con el propósito de minimizar el riesgo de incertidumbre y elevar el nivel de logro de los objetivos.
Razonamiento lógico	Habilidad para pensar, ordenar ideas y conceptos empleando los criterios de causa-efecto, objetividad, racionalidad y sistematicidad.
Razonamiento matemático	Facilidad para interpretar, calcular y demostrar soluciones matemáticas.
Razonamiento verbal	Facilidad para razonar con contenidos verbales, estableciendo entre ellos principios de clasificación, ordenación, relación y significados.
Redacción	Capacidad para transmitir información escrita en forma clara y efectiva, empleando las reglas gramaticales como la semántica, ortografía, entre otros.
Síntesis	Capacidad para presentar un todo gracias al destaque de sus partes más interesantes o sobresalientes.
Autocontrol	Capacidad para permanecer estable bajo presión u oposición, habilidad para mantener las emociones e impulsos bajo control y resistirse a acciones negativas.
Comunicación oral	Facilidad para transmitir ideas, información u opiniones de forma clara y convincente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los demás.
Cooperación	Establecimiento de relaciones de colaboración y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo para conseguir fines comunes.

Cooperación	Establecimiento de relaciones de colaboración y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo para conseguir fines comunes.
Dinamismo	Habilidad para trabajar arduamente en situaciones exigentes y cambiantes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Empatía	Habilidad para escuchar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás.
Iniciativa	Preferencia por actuar por adelantado ante posibles eventos o condiciones relevantes. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, emprender acciones que no se han solicitado, actuar con anticipación ante nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar problemas futuros.
Negociación	Habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio.
Orden	Preocupación continua para reducir la incertidumbre y riesgos del entorno. Se manifiesta en formas como el seguimiento, la revisión de hechos, la información y en la insistencia en la claridad de lo responsabilidades.
Agilidad física	Capacidad que se tiene para combinar eficazmente fuerza y coordinación que permite al cuerpo moverse de una posición a otra.
Armar	Facilidad para armar o unir partes de objetos, máquinas, herramientas, instrumentos o cosas.
Calibración/Regulación de objetos	Facilidad para afinar el funcionamiento de un equipo o instrumento, basándose en los parámetros técnicos de su operación.
Comprobación de objetos	Identificar la causa de error de operación, detección de fallas o averías.
Coordinación Ojo – Mano - Pie	Capacidad para maniobrar objetos empleando la mano, pie y la visión. (Ejemplo: Manejar un carro).
Coordinación Ojo – Mano.	Sensibilidad con la que se sincronizan la mano y el ojo. Esta habilidad usa los ojos para dirigir la atención y las manos para ejecutar una tarea determinada. (Ejemplo: Golpear con un bate de béisbol una pelota).
Coordinación Ojo – Pie	Sensibilidad con la que se sincronizan el pie y el ojo. <u>Ejemplo</u> : Realizar un control con el pie con una pelota de fútbol.
Desarmar	Facilidad para desunir partes de un objeto, máquinas, herramientas, instrumentos o cosas.
Diseño de objetos	Capacidad para elaborar, graficar o representar con diversos medios físicos los objetos que se requieren para ser construidos.
Equilibrio	Es la capacidad de sostener cualquier posición del cuerpo contra la fuerza de la gravedad.
Fuerza física	Capacidad de vencer una carga mediante un esfuerzo muscular.
Resistencia física	Mantener un determinado tipo de esfuerzo en forma eficaz el mayor tiempo posible sin desmedro del rendimiento físico.
Velocidad	Es la capacidad de realizar uno o varios movimientos en el menor tiempo posible.

Anexo H:



MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Títulado	
<input type="checkbox"/> Bachiller		
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Títulado	
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Títulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Títulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
Powerpoint				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

Experiencia específica

A.) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o Dpto
 Gerente o Director

B.) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:

C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:

SÍ, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público
 NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.

* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

Anexo I:



TABLA DE CONOCIMIENTOS DE OFIMÁTICA E IDIOMAS

CONOCIMIENTOS DE OFIMÁTICA

WORD (Procesador de texto)

Básico	Crear, abrir, guardar o eliminar textos. / Cortar, pegar, cambiar formatos, fuentes y tamaño de textos / Configurar página, sangría, alineación, espaciado de párrafos, viñetas / Uso de ortografía y gramática de textos / Imprimir textos.
Intermedio	Crear, insertar, modificar y eliminar: imágenes, símbolos, gráficos, comentarios / Creación y modificación de tablas y plantillas de texto / Creación de encabezados y pié de páginas / Revisiones de texto.
Avanzado	Elaboración de documentos maestros (creación de enlaces de documentos) / Combinación de correspondencia, etiquetas y catálogos. / Creación, modificación y automatización de control de campos para Formularios en Word.

EXCEL (Hojas de cálculo)

Básico	Operaciones básicas de edición (copiar, borrar, insertar y trasladar datos, uso de menú contextual) / Uso de Formato de hojas de cálculo (tipo de dato, fuente, tamaño, bordes, alineación de contenido, formato filas y columnas).
Intermedio	Gestión de gráficos / Gestión de base de datos (registro, filtros, formato condicional, reportes) / Gestión de tablas y gráficos dinámicos comunes o básicos/ Manejo de funciones básicas o comunes de matemática, estadística, lógica, texto, fecha y hora).
Avanzado	Gestión de tablas y gráficos dinámicos complejos o especiales, Manejo de funciones complejas o especiales de matemática, estadística, financiera, lógicas, texto, fecha y hora. / Creación y gestión de macros.

POWERPOINT (Diapositivas)

Básico	Operaciones básicas de edición (abrir, añadir, eliminar y cambiar de diseño de diapositiva) / Insertar texto, imagen, viñetas, notas, objetos, gráficos, encabezado y pié de página. / Diseño simple de presentación de diapositivas.
Intermedio	Operaciones medias de edición (gestionar múltiples tipos de textos, imágenes, objetos, gráficos y tablas) / Diseño y configuración media de diapositivas en cuanto a sonido, imagen, animación y efectos de la diapositiva.
Avanzado	Operaciones avanzadas de edición (gestiona complejos y múltiples tipos de textos, imágenes, objetos, gráficos y tablas) / Diseño y configuración avanzada de diapositivas en sonido, imagen, animación y efectos especiales.

* **NO APLICA:** Significa que no es indispensable el uso de la herramienta ofimática para el puesto.

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Básico	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismo y su familia, lugares de interés, ocupaciones). Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
Intermedio	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.
Avanzado	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.

* **NO APLICA:** Significa que no es indispensable el uso del idioma o dialecto para el puesto.

Anexo J:



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 04)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica: _____
 Denominación: _____
 Nombre del puesto: _____
 Dependencia Jerárquica Lineal: _____
 Dependencia Jerárquica funcional: _____
 Puestos que supervisa: _____

MISIÓN DEL PUESTO

--

FUNCIONES DEL PUESTO

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

--

Coordinaciones Externas

--

FORMACIÓN ACADÉMICA

<p>A.) Formación Académica</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><i>Incompleto</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Completo</i></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Universitario</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<i>Incompleto</i>	<i>Completo</i>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td style="width: 80%;"><input style="width: 95%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><hr/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> <td><input style="width: 95%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td><input style="width: 95%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado</td> <td></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller		<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		<hr/>		<input type="checkbox"/> Maestría	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		<input type="checkbox"/> Doctorado	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		<p>C.) ¿Se requiere Colegiatura?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Requiere habilitación</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
	<i>Incompleto</i>	<i>Completo</i>																															
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input style="width: 95%;" type="text"/>																																
<input type="checkbox"/> Bachiller																																	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																																	
<hr/>																																	
<input type="checkbox"/> Maestría	<input style="width: 95%;" type="text"/>																																
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado																																	
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input style="width: 95%;" type="text"/>																																
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado																																	

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.
Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Powerpoint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

Experiencia específica

A.) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o Dpto
 Gerente o Director

B.) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:

C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:

SÍ, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público
 NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.

** En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.*

** Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.*

HABILIDADES O COMPETENCIAS